Fe[illegible]F. Fournies

PSIHOLOGIA ANGAJAȚILOR

De ce angajații nu fac ce se așteaptă de la ei

I 93.438

Teora

Internet: www.teora.ro

BIBL. CENTR. UNIV.
„M. EMINESCU" IAŞI
I 93.438

BCU IAŞI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

PSIHOLOGIA ANGAJAȚILOR

PSIHOLOGIA ANGAJAȚILO
Traducere de Dan Pavelescu
619714
B.C.U. - IAȘI
Teora
BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

PSIHOLOGIA
ANGAJAȚILOR

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

229910

Ferdinand F. Fournies

PSIHOLOGIA ANGAJAȚILOR

Traducere de Dan Pavelescu

019714
B.C.U. - IASI

ALE

Teora

Titlul original: **WHY EMPLOYEES DON'T DO WHAT THEY'RE SUPPOSED TO DO AND WHAT TO DO ABOUT IT**

Copyright © 2000 Teora

Toate drepturile asupra versiunii în limba română aparțin Editurii **Teora**. Reproducerea integrală sau parțială a textului sau a ilustrațiilor din această carte este posibilă numai cu acordul prealabil scris al Editurii **Teora**.

Original edition copyright
1999, 1988 by Ferdinand F. Fournies. All rights reserved.
Romanian edition copyright 2000 by Teora. All rights reserved.

Distribuție:
București: B-dul Al. I. Cuza nr. 39; tel./fax: 222.45.33
Sibiu: Șos. Alba Iulia nr. 40; tel / fax: 069/21.04.72

Teora – Cartea prin poștă
CP 79-30, cod 72450 București, România
Tel.: 252.14.31; e-mail: cpp@teora.kappa.ro

Teora
CP 79-30, cod 72450 București, România
Fax: 210.38.28; e-mail: teora@teora.kappa.ro

Coperta: Valentin Tănase
Tehnoredactare: Techno Media
Director editorial: Diana Rotaru

Președinte: Teodor RĂDUCANU

NOT 3694 ECO PSIHOLOGIA ANGAJATILOR
ISBN 973-20-0356-1
174.8 331.101.3
Printed in Romania

Comportamentul angajaților
Managementul

Lui Betty,
Prietenă, parteneră, soție

Cuprins

INTRODUCERE 8

PARTEA I. FACTORII NEOBSERVAȚI CARE AFECTEAZĂ REZULTATELE TUTUROR 15

1 ANGAJAȚII NU ȘTIU DE CE TREBUIE SĂ FACĂ CEEA CE LI SE CERE 15

Aparent, nu le pasă, pentru că nu știu de ce ar trebui să le pese. Cum să-i faceți să înțeleagă situația în ansamblu, precum și faptul că aceasta depinde de fiecare dintre ei.

2 ANGAJAȚII NU ȘTIU CUM SĂ FACĂ CEEA CE AR TREBUI SĂ FACĂ 23

A spune nu înseamnă a învăța, iar presupunerea că ei știu vă costă bani. Cum să vă asigurați că ei știu să facă treaba respectivă.

3 ANGAJAȚII NU ȘTIU CE AR TREBUI SĂ FACĂ 28

Straniu, dar adevărat – le plătiți o mulțime de bani ca să bâjbâie. Modalitatea cea mai simplă de îmbunătățire a randamentului: faceți-i să afle!

4 ANGAJAȚII CRED CĂ METODA DUMNEAVOASTRĂ DE LUCRU NU-I CEA MAI BUNĂ 39

Transformarea oamenilor este o problemă complexă. Cum să-i și convingeți, nu doar să le vorbiți.

5 ANGAJAȚII CRED CĂ METODA LOR DE LUCRU ESTE MAI BUNĂ 42

Până și cei mai inteligenți oameni gândesc greșit câteodată. Părțile bune și cele rele ale inovațiilor. Cum să evitați reinventarea erorii.

6 ANGAJAȚII CRED CĂ ALTCEVA ESTE MAI IMPORTANT . . . 48
Este costisitor să nu faceți ceea ce trebuie. Cum să vă asigurați că ei știu ce anume este important.

7 CHIAR DACĂ FAC CEEA CE TREBUIE, PENTRU ANGAJAȚI NU EXISTĂ CONSECINȚE POZITIVE. 53
Oamenii sunt impulsionați de recompense, dar managerii nu le folosesc suficient. Înțelegerea felului în care acționează recompensele. Cum să le utilizați pe cele mai ieftine și mai bune pentru a menține randamentul.

8 ANGAJAȚII CRED CĂ LUCREAZĂ BINE 61
După ce au greșit, este prea târziu să le-o spuneți. Cum să folosiți cele trei tipuri de feedback ca să obțineți randamentul optim.

9 ANGAJAȚII SUNT RECOMPENSAȚI PENTRU CĂ NU LUCREAZĂ BINE. 68
Adesea, managerii procedează în felul acesta fără să aibă habar. Cum să încetați de a recompensa ceea ce nu doriți.

10 ANGAJAȚII SUNT PENALIZAȚI PENTRU CĂ FAC CEEA CE AR TREBUI SĂ FACĂ. 72
Managerii nu doresc acest lucru, totuși îl fac. Înțelegerea punctului de vedere al angajaților asupra penalizărilor. Cum să opriți distrugerea unor rezultate bune.

11 ANGAJAȚII ANTICIPEAZĂ O CONSECINȚĂ NEGATIVĂ PENTRU CĂ FAC CEEA CE AR TREBUI SĂ FACĂ 79
Angajații temători nu lucrează bine. Cum să le înțelegeți așteptările. Cum să transmiteți mesajul potrivit pentru a descătușa potențialul angajaților.

12 RANDAMENTUL NESATISFĂCĂTOR AL ANGAJAȚILOR NU ATRAGE CONSECINȚE NEGATIVE 84
De ce managerii nu întreprind acțiuni disciplinare. Ce trebuie făcut înainte de a trece la penalizări progresive. Ajutați-i pe cei cu randament slab să progreseze.

13 OBSTACOLE AFLATE MAI PRESUS DE CONTROLUL ANGAJAȚILOR 91
Ignorarea obstacolelor nu le va face să dispară. Cum să înlăturați obstacolele sau să le evitați.

14 LIMITELE PERSONALE ALE ANGAJAȚILOR ÎI ÎMPIEDICĂ SĂ LUCREZE BINE 98
Confuziile managerilor legate de limitele oamenilor. Cum să nu faceți caracterizări greșite. Cum să depășiți limitele permanente și temporare.

15 PROBLEMELE PERSONALE 105
Toți avem probleme personale. Cum să le împiedicăm să provoace apariția unor situații de randament slab.

16 NIMENI NU POATE FACE ACEST LUCRU 115
Înțelegerea greșită a situațiilor de muncă de către manageri. Cum să alegeți dintr-un număr restrâns de opțiuni.

PARTEA A II-A. MANAGEMENTUL PREVENTIV: UN NOU SISTEM DE MANAGEMENT CARE VĂ AJUTĂ SĂ OBȚINEȚI REZULTATELE CELE MAI BUNE .. 117

17 CUM SĂ FOLOSIȚI MANAGEMENTUL PREVENTIV PENTRU A OBȚINE RANDAMENTUL MAXIM 117
Cum să treceți de la rezolvarea problemelor la menținerea randamentului.

18. IMPORTANȚA BUNĂVOINȚEI 130

19. ÎNTREBĂRI ȘI RĂSPUNSURI 134

Introducere

Necesitatea unui management eficient, direct, devine crucială cu fiecare deceniu. Oricât de minunate ar fi, progresele tehnologice au sporit potențialul și mărimea erorilor pe care un angajat le poate face apăsând pur și simplu tasta greșită. O retragere de 16 $ din bancă poate deveni o retragere de 16 000 $, o convorbire prin telefon cu New Jersey poate deveni una cu Rusia și orice inventar poate fi greșit cu un factor de ordinul zecilor. Simultan, posibilitățile managerului de a preveni sau corecta erorile s-au redus invers proporțional. Deoarece informația circulă acum atât de rapid, devine cât se poate de limpede că managerul care așteaptă ca angajatul să-l anunțe că are o problemă a întârziat prea mult.

De asemenea, au sporit mult riscurile cu care se confruntă managerii ce recurg la măsuri disciplinare împotriva angajaților. Anterior, un manager care nu putea rezolva eficient problemele de randament ale angajaților putea fi retrogradat. Acum, pentru aceleași motive, un manager poate fi agresat sau chiar ucis de angajați. În ultimul deceniu, în America, crimele la locul de muncă s-au înzecit. În unele companii, angajații s-au unit, având ca unic scop dorința de a-i face șefului viața mizerabilă, dacă nu chiar de a obține demiterea lui, și există până și consultanți speciali pentru asemenea probleme. Un studiu recent a arătat că probabilitatea de a face un infarct se dublează pentru manageri în săptămâna ulterioară concedierii unui angajat. În plus, se pare că situația nu se va îmbunătăți pe viitor, din pricina unui declin social general al respectului față de autoritate; de fapt, față de orice. Liceele și facultățile

B.C.U. „M. EMINESCU" IAŞI

raportează declinul general al respectului elevilor şi studenţilor, care întârzie la cursuri şi pleacă mai devreme, iar în clase citesc ziare, vorbesc la telefon, ascultă muzică, dorm şi-i agresează verbal pe profesori. Nu uitaţi că ei vor fi viitorii dumneavoastră angajaţi.

Conducerea eficientă a angajaţilor nu mai reprezintă un lux, pentru care să vă căutaţi timp liber; s-ar putea să echivaleze cu supravieţuirea dumneavoastră.

Din fericire, majoritatea angajaţilor fac în majoritatea timpului ceea ce ar trebui să facă. Ei sunt cooperanţi, muncitori şi demni de încredere. Unii îşi depăşesc chiar atribuţiile: sosesc mai devreme şi pleacă mai târziu, sunt utili şi amabili. Există însă şi acele puţine persoane care par să nu facă nimic bine. Există apoi, din nefericire, şi momente în care până şi angajaţii competenţi greşesc sau, pur şi simplu, nu fac nimic.

Aţi auzit, poate, despre dezvelirea statuii unui celebru om politic, al cărui nume fusese scris greşit pe soclu; despre un schimb valutar neaprobat care a făcut ca o companie să piardă 500 de milioane $; despre o deversare chimică în valoare de 50 de milioane $, provocată de cineva care a deschis un robinet, în loc să-l închidă; despre materiale explozive încărcate din greşeală la bordul unor avioane de pasageri; despre un angajat concediat din greşeală, care a intentat proces şi a obţinut 10 milioane $ din partea companiei. Sau ce părere aveţi despre mesajul de avertisment trimis de şeful de stat-major al armatei americane către comandantul de la Pearl Harbour, în ziua de 6 decembrie, prin care îl prevenea de atacul iminent al japonezilor – mesaj ce a fost trimis prin serviciile poştale obişnuite, în loc să se utilizeze comunicaţiile militare de

înaltă prioritate, astfel că telegrama stătea în sediul poştei din Hawaii în timpul bombardamentului. Toate acestea s-au petrecut deoarece un individ a făcut ceva greşit sau n-a făcut ceva corect.

De câte ori v-aţi întrebat: „De ce angajaţii nu fac ceea ce ar trebui să facă?" Dacă n-aţi găsit un răspuns corespunzător, nu vă descurajaţi; majoritatea managerilor au aceeaşi problemă.

O întrebare similară, deşi mai profundă, „De ce face omul ceea ce face?", i-a obsedat pe filosofi, poeţi şi savanţi de-a lungul mileniilor. Psihologii oferă multe teorii ca răspunsuri posibile la această întrebare, dar, în unele cazuri, acestea nu sunt câtuşi de puţin răspunsuri adevărate. Astfel, aţi auzit, poate, că omul face ceea ce face pentru că este motivat; aşadar, cauza o constituie motivaţia. Din păcate, psihologii nu s-au înţeles între ei în legătură cu ce înseamnă motivaţia sau cum operează ea. Unii cred că motivaţia trebuie să provină întotdeauna din interiorul individului, pe când alţii consideră că motivaţia este exterioară acestuia. Ambele tabere par să prezinte teorii la fel de convingătoare pentru a-şi susţine supoziţiile, dar ambele sunt confuze.

Nuanţele acestei dezbateri legate de motivaţie sunt inutile pentru manager, care încearcă să-i determine pe oameni să realizeze un produs de calitate sau să efectueze un serviciu de calitate, în limitele anumitor termene, costuri şi măsuri de siguranţă. În privinţa răspunsului practic la întrebarea „Cum să-mi motivez oamenii?", literatura de specialitate este mai degrabă confuză pentru manageri.

În compania mea de consultanţă, cu clienţi aparţinând industriilor din întreaga lume, noi căutăm întruna răspunsul la aceeaşi întrebare, deoarece pentru asta suntem plătiţi.

Un client doreşte să i se spună cum să-şi crească vânzările sau cum să obţină o mai bună calitate a produsului ori a serviciilor. Dacă răspunsurile pe care le oferim ca soluţii nu sunt eficiente, nu suntem plătiţi.

Din nefericire, parcurgerea literaturii psihologice ne-a condus, ca şi pe mulţi alţii, la concluzia că motivaţia este dificil de descris şi cu atât mai puţin de determinat. Ea nu poate fi măsurată, ca tensiunea arterială. Se pare că motivaţia este un termen inventat pentru a descrie „ceea ce nu ştim" şi că ea îi determină pe oameni să facă ceea ce fac. Întrucât psihologii au dificultăţi în a descrie în mod precis de ce oamenii fac ceea ce fac, managerii au şi mai puţine şanse de a oferi un răspuns practic.

Oarecum frustraţi, ne-am întrebat: „Dacă nu putem alcătui o listă a motivelor pentru care angajaţii fac ceea ce fac, n-am putea descoperi cauzele pentru care ei nu fac ceea ce ar trebui să facă?" În felul acesta, acum vreo douăzeci şi cinci de ani, în cadrul seminariilor pe care le organizam, am început să-i întrebăm pe manageri: „De ce subordonaţii dumneavoastră nu fac ceea ce ar trebui să facă?" La început, răspunsurile lor n-au fost de prea mare ajutor, fiindcă nu erau concrete. Un răspuns frecvent era: „Pentru că nu sunt motivaţi". Când am insistat în direcţia aceasta şi am întrebat: „De ce nu sunt motivaţi?", ni s-a răspuns: „Nu vor să facă ceea ce ar trebui". Am întrebat atunci: „De ce nu vor să facă?" şi ni s-a răspuns: „Nu sunt motivaţi". În felul acesta, ne învârteam în cerc.

Cu timpul, întrebările noastre au devenit mai bune. De exemplu, am întrebat: „Eliminând motivaţia, de ce nu vor angajaţii să facă ceea ce ar trebui?" Managerii au oferit o diversitate de răspunsuri, cum ar fi: „Ei nu ştiu de ce ar

trebui s-o facă", sau „Ei cred că n-o să meargă", sau „Nu le pasă". Lista de răspunsuri a crescut mereu.

După ce am procedat aşa timp de cinci ani, am constatat ceva foarte interesant: răspunsurile nu se modificau. Deşi, ocazional, succesiunea lor diferea, listele complete erau similare, oferind şaisprezece cauze. Am mai constatat că respectivele cauze erau aceleaşi, indiferent dacă am fi discutat cu preşedinţi de corporaţii sau cu maiştri-şefi. De exemplu, răspunsul „Ei cred că metoda lor este mai bună" a fost oferit drept cauză pentru randamentul slab de către manageri de închisori, programatori de calculatoare şi vicepreşedinţi. Obţineam întruna aceleaşi şaisprezece cauze pentru randamentul necorespunzător. Lucrând atâţia ani cu lista aceea, am observat ceva şi mai interesant: aproape toate cauzele pentru randament slab erau controlate de manager. De asemenea, ne-am dat seama că majoritatea cauzelor aveau două motive generale ce ţineau de management:

a) Managerul greşea ceva faţă de angajaţi.
b) Managerul nu făcea ceva bun pentru angajaţi.

Cu alte cuvinte, randamentul slab al angajaţilor se datora unui management necorespunzător. A urmat atunci revelaţia: dacă managerii întreprindeau acţiunile cuvenite pentru ca aceste şaisprezece cauze ale randamentului slab să dispară sau ca să fie împiedicată apariţia lor, rezultatul ar fi fost o activitate perfectă.

Prima ediţie a cărţii de faţă s-a bazat pe un studiu de cincisprezece ani asupra cauzelor randamentului slab, adunate de la peste 20 000 de manageri. În cei zece ani scurşi de atunci, am cules informaţii de la alţi 5 000 de manageri, care susţin constatarea noastră iniţială – există metode eficiente,

specifice managementului, pe care oricare manager le poate folosi pentru a preveni aproape toate cauzele pentru care oamenii nu fac ceea ce ar trebui să facă la locul de muncă. Aceasta reprezintă o viziune cu totul diferită față de căutarea nesfârșită a butonului secret care trebuie apăsat pentru a-i motiva pe oameni. Am constatat că mulți manageri foloseau deja eficient aceste intervenții, fără să știe că făceau ceva special; însă atunci când le-am atras atenția asupra lor, au avut performanțe și mai bune. Concluzia evidentă este că managementul reprezintă o activitate care aduce mai degrabă cu construirea unui pod decât cu dansul în ploaie; între acțiunile unui manager și rezultatele unui angajat există o relație directă cauză-efect.

Această revelație uluitoare a faptului că există doar șaisprezece cauze ce afectează rezultatele oamenilor le oferă managerilor o interpretare mai practică a vechiului și generalizatului concept de „motivație". Întrebarea „Cum să-mi motivez oamenii?" duce la răspunsuri generale, vagi. Pe de altă parte, întrebarea „Cum să îmbunătățesc randamentul oamenilor mei?" duce la o analiză precisă a celor șaisprezece cauze ale problemelor de randament și a acțiunilor concrete pe care le puteți întreprinde pentru îmbunătățirea rezultatelor muncii.

Obiectivul acestei cărți este de a vă arăta cum să-i determinați pe toți angajații dumneavoastră să facă tot timpul ceea ce ar trebui să facă. Veți afla și veți înțelege cele șaisprezece cauze pentru care angajații nu fac ceea ce ar trebui să facă. De asemenea, veți afla intervențiile specifice pe care le puteți aplica atunci când vă confruntați cu fiecare cauză, ca să obțineți performanțele dorite. Nu ne vom ocupa de toate problemele pe care le aveți în activitatea de

conducere a oamenilor, ci doar de cele şaisprezece cauze ce influenţează randamentul acestora.

Dacă tot ceea ce faceţi acum este să-i angajaţi pe cei mai buni oameni disponibili şi să-i puneţi la treabă cu minimum de efort managerial, şi dacă sunteţi satisfăcut de rezultatele lor, nu vă mai deranjaţi să citiţi cartea. Dacă însă apreciaţi că rezultatele trebuie îmbunătăţite şi doriţi să încercaţi să le îmbunătăţiţi, continuaţi lectura.

Cartea prezintă un sistem de management nou şi eficient, denumit „management preventiv". Acesta foloseşte intervenţii de prevenire a apariţiei problemelor, spre deosebire de tipica abordare managerială care reacţionează la probleme abia după apariţia lor. Obiectivul meu este de a vă ajuta să călăuziţi activitatea angajaţilor dumneavoastră de asemenea manieră încât să apară cât mai puţine probleme, mai ales atunci când randamentele scăzute determină pierderi financiare. Fiecare capitol se concentrează asupra unei singure cauze a activităţii necorespunzătoare. Mai întâi, va fi prezentată fiecare cauză, în diversele ei forme particulare, iar apoi vor fi expuse soluţiile preventive (acţiunile pe care le puteţi întreprinde pentru a preveni obţinerea de rezultate necorespunzătoare).

Management bun tuturor!

Partea I
Factorii neobservați care afectează rezultatele tuturor

1. Angajații nu știu de ce trebuie să facă ceea ce li se cere

Dintre toate cauzele unei activități slabe a angajaților, „Angajații nu știu de ce trebuie să facă ceea ce fac" este cea mai ușor de acceptat de către manageri, deoarece este perfect logică și nu necesită explicații. Aproape orice carte, articol sau seminar de instruire a managerilor în vederea motivării angajaților subliniază importanța lui „a ști de ce". În epoca modernă a managementului, nu-i prea auziți pe manageri spunând: „Nu te interesează pe tine motivul, tu fă-ți treaba!", „Nu ne putem permite să pierdem vremea răspunzând la toate întrebările tale – du-te și lucrează pentru ce ești plătit!" sau „Nu poți face chiar nimic fără să-mi pui la îndoială deciziile?" Doar managerii mărginiți ar vorbi așa. Cei inteligenți știu că angajații au tot dreptul să întrebe „De ce?". Din nefericire, nu îndeajuns de mulți manageri se străduiesc să răspundă la această întrebare *înainte* de a fi pusă. Drept rezultat, angajații dau greș pentru că nu știu de ce trebuie să facă ceea ce fac.

Problema

De obicei, managerii descriu în mod diferit această cauză a randamentului slab:

Angajații nu cred că este important.
Angajații cred că nu merită efortul.
Angajații nu vor să facă ceea ce trebuie.
Angajații n-au un motiv să facă ceea ce trebuie.
Angajații întreabă: „De ce ar trebui să facă asta?"
Angajaților nu le pasă.

Căutând informații exacte despre problemele de performanță, discuțiile noastre cu managerii se desfășoară în general așa:

EU: De ce nu fac angajații ceea ce ar trebui să facă?
MANAGERUL: Nu le pasă.
EU: Nu le pasă – de ce anume?
MANAGERUL: Nu le pasă de ceea ce ar trebui să facă.
EU: De ce nu le pasă de ceea ce ar trebui să facă?
MANAGERUL: Nu știu cât este de important.
EU: Ce vreți să spuneți?
MANAGERUL: Nu-și dau seama că ceea ce fac ei îi afectează și pe alții.
EU: Vreți să spuneți că nu știu de ce ar trebui s-o facă?
MANAGERUL: Exact.

Discuția aceasta ilustrează o problemă des întâlnită în management: managerii nu sunt îndeajuns de precişi în analiza randamentului angajatului. Expresia „Nu le pasă" ar putea însemna că „nu sunt grijulii", că nu lucrează conform procedurii corecte, că își tratează necorespunzător echipamentul sau clienții – pe scurt, că nu lucrează corect. În același timp, expresia ar putea însemna că angajații „nu sunt preocupați", că gândurile lor nu sunt îndreptate spre importanța acțiunilor pe care le întreprind –

pe scurt, că, aparent, le este indiferent dacă procedează sau nu corect. În acest exemplu, ne referim la cel din urmă caz. Poate că angajaților care au această problemă li s-a spus că ei trebuie să facă ceva, poate că li s-a spus şi că acel ceva este important, dar ei nu ştiu de ce este important.

Informația despre motivul pentru care o sarcină sau un proiect anume este important poate fi clasificată în două categorii. Prima categorie include beneficiile aduse organizației prin efectuarea corectă a sarcinilor şi, în acelaşi timp, daunele produse organizației prin efectuarea incorectă. Din categoria a doua fac parte beneficiile aduse angajaților pentru efectuarea corectă a sarcinilor şi, în acelaşi timp, daunele produse angajaților prin efectuarea incorectă. Prima categorie răspunde la întrebarea: „De ce trebuie efectuată sarcina?"; a doua categorie răspunde la întrebarea: „De ce trebuie s-o efectueze angajații?". Dacă angajații dumneavoastră nu cunosc cele două categorii de consecințe, s-ar putea să constatați că ei nu dau randamentul scontat, deoarece nu ştiu de ce trebuie să facă ceea ce li s-a spus.

Cele două categorii amintite nu au însă aceeaşi importanță pentru toată lumea. De exemplu, într-un fel este afectat un lucrător de greşeala pe care o comite, ştiind că aceasta va costa organizația 100 $, şi în alt fel este afectat, ştiind că greşeala îl va costa pe el 100 $.

În mod frecvent, angajaților li se cere să lucreze într-un anume fel pentru motive ce sunt foarte clare pentru manageri, dar câtuşi de puțin limpezi pentru subordonați. Iată câteva exemple pentru prima categorie:

• Şefa mea este cu adevărat stranie. Se enervează îngrozitor dacă nu răspunzi la telefon de îndată ce acesta sună.

(Motivul pentru care trebuie să se răspundă la telefon după cel mult două apeluri sonore este că dorim să le creăm clienților noștri imaginea unui serviciu eficient.)

• Eu unul aș prefera să-mi fac însemnările după încheierea experimentului. De ce trebuie făcut totul numai așa cum vrea ea?

(Motivul pentru care însemnările detaliate din laborator trebuie făcute pe măsură ce se desfășoară experimentul este de a avea notițe mai precise, care să ofere o bază pentru depistarea erorilor, ca și pentru respectarea prevederilor legale.)

• Eu nu folosesc materiale ajutătoare pentru vânzări, deoarece nu sunt obișnuit; în plus, n-am nevoie de ele.

(Un motiv pentru care în prezentări trebuie folosite materiale ajutătoare este de a implica mai multe din simțurile clienților; nu numai auzul, ci și văzul și pipăitul.)

• Cred că recuperarea șpanului ăstuia e o pierdere de timp.

(Motivul pentru care șpanul trebuie recuperat este că poate fi topit și refolosit.)

• Face atâta caz despre fumatul în laborator, fiindcă probabil nu suportă mirosul de tutun.

(Motivul pentru care nu se fumează în încăperile unde se folosește oxigen este prevenirea exploziilor, deoarece oxigenul este extrem de inflamabil.)

• Cred că-i o pierdere de timp să-mi salvez ce am lucrat pe calculator la fiecare oră.

(Motivul este că orice calculator se poate defecta pe neașteptate, pierzându-se datele nesalvate.)

• Cred că dacă aș preda deconturile mai târziu, aș ajuta compania să economisească bani.

(Motivul pentru care deconturile trebuie predate la timp este ca departamentul financiar să poată urmări cu mai multă precizie fluxul lichidităților.)

Motivele pot părea evidente când citiți aceste rânduri, însă în toate aceste situații reale, ele n-au fost evidente pentru angajați.

Motivele din a doua categorie, „De ce trebuie s-o facă tocmai angajatul acela?", sunt cu totul diferite:

- Ca să primească o notă bună pentru activitatea sa.
- Pentru a fi plătit.
- Pentru a i se mări leafa.
- Pentru a fi premiat.
- Pentru a învăța ceva.
- Pentru a fi promovat.
- Pentru a fi numit într-o funcție importantă.
- Pentru a fi apreciat.
- Pentru a evita o situație neplăcută.
- Pentru a împiedica sistarea plății salariului.
- Pentru a evita o penalizare.
- Pentru a evita o retrogradare.
- Pentru a evita concedierea.

Puteți să vă imaginați că angajații care nu înțeleg aceste motive de efectuare a unei sarcini ar putea, din punctul lor de vedere, să aibă motive logice pentru a nu-şi face treaba.

Soluție preventivă

Oamenii vor efectua diverse activități fiindcă le-ați spus că trebuie să le facă doar atâta vreme cât îi supravegheați. Dar nu puteți (şi nici n-ar trebui) să vă supravegheați

angajaţii tot timpul. Motivul pentru efectuarea activităţilor trebuie să fie suficient de important pentru ei ca să le influenţeze opţiunile privind ceea ce trebuie făcut atunci când şeful nu se uită.

Unii şoferi nu vor să poarte centura de siguranţă pentru a-şi proteja viaţa. Ei încep totuşi să o poarte dacă cei apropiaţi îi conving că îşi asumă riscuri nesăbuite şi că toţi membrii familiei ar avea de suferit dacă ar dispărea prea curând din mijlocul lor. Există apoi alcoolici sau drogaţi care nu întreprind nimic pentru a-şi învinge dependenţa de dragul propriei lor sănătăţi, dar care o vor face pentru binele celor la care ţin. Chiar şi persoanele care încearcă să se sinucidă pentru că sunt nefericite în viaţă pot fi convinse să n-o facă, pentru a evita efectul actului lor asupra celor dragi.

1. Înainte de a pune oamenii la muncă, explicaţi-le de ce fac lucrurile pentru care-i plătiţi. Prima categorie cuprinde beneficiile aduse organizaţiei prin efectuarea corectă a sarcinilor şi/sau daunele produse organizaţiei prin efectuarea incorectă. Descrieţi relaţiile dintre aceste sarcini individuale şi felul în care ele se corelează cu sarcinile altor departamente, cu clienţii şi cu obiectivul organizaţiei dumneavoastră. *Nu vă grăbiţi!*

2. Când doriţi ca oamenii să se schimbe pentru a rezolva probleme ori pentru a îmbunătăţi calitatea sau productivitatea:

a. Explicaţi problema în amănunt.
b. Explicaţi obiectivele în amănunt.
c. Discutaţi soluţiile în amănunt.
d. Explicaţi beneficiul sau succesul pe care speraţi să-l obţineţi.
e. Explicaţi eventualele efecte dezastruoase ale eşecului.

3. Când o sarcină nu este dorită, este dificil de efectuat sau consecințele ei imediate nu îl motivează pe angajat, faceți un efort suplimentar pentru a explica cele cinci aspecte expuse mai înainte. Atunci când explicați beneficiile pe termen lung ale efectuării sarcinii respective, trebuie să fiți convingător. De exemplu, într-o companie, agenților de vânzări li se cerea să consemneze în fișele clienților toate discuțiile purtate cu aceștia; totuși, mulți n-o făceau. Motivul declarat al conducerii pentru ținerea la zi a fișelor era acela de a dispune de informații complete asupra relațiilor cu clienții, în cazul că cineva de la „vânzări" pleca și trebuia înlocuit. După cum puteți bănui, motivul cu pricina îl interesa prea puțin pe oricare agent de vânzări actual. Motivul cu adevărat important pentru care se consemnează datele discuțiilor este de a le putea utiliza pentru a face următoarea întâlnire mai eficientă. Însemnările nu sunt importante atunci când se fac, ci în viitor, când sunt citite. Modificarea accentului a dus la o mai bună evidență a contactelor cu clienții.

4. Nu faceți greșeala de a prezenta „onoarea și gloria companiei" ca fiind motivul pentru care angajații ar trebui să lucreze, în condițiile în care pentru munca prestată nu capătă altceva decât salariul. În afară de cazul când vă aflați în pericol iminent de a da faliment și, oricum, în scurt timp nu vor mai exista slujbe, „onoarea și gloria companiei" se traduce prin „pentru binele patronatului". Dacă într-adevăr angajații ar primi onoare și glorie pentru munca lor, unii dintre ei ar lucra pe gratis. Dacă doriți să le oferiți angajaților ceva pentru care să muncească, oferiți-le o parte din profit.

5. Explicați a doua categorie de motive: de ce *ei* ar trebui să efectueze o sarcină – altfel spus, care sunt pentru ei consecințele propriilor lor acțiuni. Detaliați-le recompensele personale pe care le vor obține pentru efectuarea cu succes a sarcinii respective: sporirea cunoștințelor, a prestigiului, a oportunităților, a recompenselorr financiare, a confortului, a securității și așa mai departe. De asemenea, detaliați penalizările care îi vor afecta pentru neîndeplinirea cu succes a sarcinii: pierderea prestigiului, a oportunităților, a recompenselor financiare, a confortului, a securității și așa mai departe. Explicarea celor din urmă constituie nu numai o bună acțiune pentru a elimina cauzele unui randament slab, ci are și un rol legal, în eventualitatea în care doriți să vă despărțiți de un angajat. De obicei, judecătorii întreabă: „Le-ați spus care vor fi urmările dacă nu muncesc corespunzător?" Dacă răspunsul este „nu", veți fi silit să-i reangajați sau să-i despăgubiți cu o sumă importantă.

2. Angajații nu știu cum să facă ceea ce ar trebui să facă

A doua cauză foarte comună pentru care oamenii nu fac ceea ce trebuie să facă la locul de muncă este „Angajații nu știu cum să facă ceea ce ar trebui să facă". Frecvent, managerii consideră această cauză ca fiind similară cu a nu ști ce trebuie să facă, dar este cu totul altceva. De exemplu, poate că eu știu că ar trebui să-mi motivez subordonații, dar nu știu cum s-o fac. De aceea, tip și amenințț. Parcurgeți următoarele rânduri și vedeți dacă nu sunt lucruri pe care angajații dumneavoastră le spun între ei:

- Indiferent ce faci, nu-i spune șefului că nu știi cum să faci ceva anume.
- Știu că nu-i bine felul în care procedez, dar nu știu să fac altfel.
- Dacă nu știi cum să lucrezi, prefă-te. Nu vor ajunge niciodată pe urma erorii până la tine.
- Când a întrebat dacă știm toți cum se face, am ridicat mâna împreună cu ceilalți; nu voiam să par singurul prost.
- Degeaba o vei întreba cum să faci. Când discută cu tine, se mișcă și vorbește atât de repede încât tot nu vei înțelege nimic.
- De fiecare dată când îi ceri ajutor, nu capeți decât celebrul lui discurs despre creativitate și inovație.

Parcurgeți următoarele rânduri și vedeți dacă nu sunt răspunsuri pe care managerii din compania dumneavoastră le dau atunci cînd angajații lor le spun: „Nu știu cum să fac asta."

- Dacă trebuie să-ți spun cum se face totul, pentru ce te mai plătesc?
- Nu poți gândi şi singur?
- Te-aş ajuta cu drag, dar în clipa asta sunt prea ocupat.
- Las-o baltă! O s-o fac singur.
- Ți-am explicat deja o dată. Vrei să-ți fac eu treaba?
- Aici avem nevoie de oameni care să poată acționa pe cont propriu.
- Trebuie să te țin de mână în orice ai face?

Problema

Uneori, managerii presupun în mod eronat că a le vorbi angajaților înseamnă a-i învăța. Bineînțeles, prezentarea verbală constituie o parte activă a procesului de învățare, deşi predarea se poate desfăşura şi fără cuvinte; demonstrația este o metodă de învățare fără cuvinte. Nu sunt însă suficiente nici simplele cuvinte însoțite de demonstrație. Pentru a putea vorbi despre învățare, trebuie să se practice realmente (să se simuleze) efectuarea sarcinilor ce au fost explicate. Dacă un responsabil se mulțumeşte să explice şi să-i demonstreze unui vânzător nou cum se realizează plata bunurilor returnate fără să-l lase pe vânzător să exerseze, restul învățării (practica) va avea loc când vânzătorul se va afla față în față cu clientul. Întotdeauna, greşelile făcute atunci când practica se desfăşoară în fața clienților sunt mai costisitoare decât cele făcute în timpul practicii (simularea) din procesul de instruire.

O tehnică răspândită în instruirea la locul de muncă este de a desemna un angajat experimentat care să-l învețe pe noul angajat cum să efectueze o activitate. Chiar dacă individul experimentat este expert în activitatea cu pricina,

întrebarea principală rămâne: „Este el un bun profesor?". Invariabil, răspunsul este „nu". Predarea nu este un proces care decurge natural, ci necesită aptitudini specifice. Dacă angajatul experimentat nu ştie cum să predea, instruirea este ratată; ca atare, noul angajat poate să nu învețe. În plus, probabil că nu-l testați pe noul angajat pentru a determina ce a învățat după presupusa instruire. Ca rezultat, credeți că noul angajat a fost învățat de cel experimentat, însă în realitate, cei doi doar au împărțit același spațiu și timp.

Una dintre metodele ineficiente de învățare poate fi definită prin cuvintele „faci ca mine". Profesorul spune: „Uită-te cum fac eu şi o să vezi cum trebuie să procedezi." Din nefericire, atunci când metoda aceasta este folosită de experți, ei nu se obosesc să descrie toate detaliile sau motivul pentru care fac ceea ce fac. Drept rezultat, „elevul" nu vede anumite lucruri, iar pe multe nu le înțelege. Profesorul va repeta acțiunea dacă i se pare că elevul nu a înțeles de prima dată; numai că, în cele din urmă, elevul va deveni prea stânjenit ca să recunoască faptul că încă n-a înțeles cum trebuie să procedeze.

Cunosc o femeie a cărei primă slujbă, după absolvirea facultății, a fost aceea de consultant în probleme de software pentru clienții unei companii mari. Când i-a spus şefului ei că nu ştia cum să rezolve problema unui client, şeful i-a răspuns: „Nici eu nu ştiu – prefă-te că-i faci treaba."

Am văzut muncitori nou angajați care aveau parte de cinci minute de instructaj la o linie de asamblare rapidă şi cărora li se spunea: „Acum treci la treabă şi o să te obişnuieşti pe parcurs." Nefericiții erau copleşiți de necesitatea de a atinge şi monta obiecte nefamiliare ce se mişcau rapid prin fața lor.

Am auzit despre cazul unui agent de vânzări căruia, atunci când a fost promovat ca instructor în tehnici de vânzare, i s-a pus în brațe manualul de instruire în ziua de vineri și i s-a spus: „Citește-l în week-end, fiindcă luni ții primul curs." I-am compătimit pe cursanții care erau sortiți să nu învețe nimic. Să vinzi este una, iar să predai arta vânzării este cu totul altceva. Când le spui unor oameni să facă ceva nu înseamnă în nici un caz că i-ai învățat cum să facă.

Managerii fac mult prea multe presupuneri neverificate despre ceea ce știu oamenii. Ei promovează contabilul cel mai bun în funcția de contabil-șef fără să-i asigure nici o instruire în privința felului în care trebuie să conducă.

Principalele trei motive pentru care angajații nu știu cum să facă ceea ce ar trebui să facă sunt:

- Managerii presupun că angajații știu cum să procedeze.
- Managerii cred realmente că-i învață pe angajați, însă în realitate ei doar vorbesc.
- Managerii decid să nu-și piardă timpul învățându-i pe alții.

În general, managerii doresc să reducă la minimum timpul de instruire, pentru ca angajații să producă mai repede. Ei însă nu-și dau seama că, atunci când nu știu cum să facă ceea ce ar trebui să facă, oamenii sunt plătiți integral, deși asigură servicii necorespunzătoare, realizează produse nevandabile sau de calitate proastă ori deteriorează echipamentele și afectează relațiile cu clienții – toate acestea contribuind la creșterea costurilor.

Soluție preventivă

Dacă doriți ca oamenii să știe cum să facă ceea ce ar trebui să facă, vă recomand să luați următoarele măsuri:

1. Alegeți o singură persoană care să-i instruiască pe noii angajați. Trimiteți-o la un curs unde să învețe tehnici și metode de predare.

2. Elaborați un manual după care instructorul să se poată ghida și care să-l ajute pe acesta să uniformizeze procesul instruirii.

3. Puneți la dispoziție manuale cu referințe detaliate, care să-i ajute pe angajați în procesul instruirii și, după aceea, în munca pe care o vor face. Enumerați tipurile de probleme, însoțite de soluțiile adecvate, cu care aceștia se pot confrunta în timpul muncii.

4. În toate muncile în care greșelile sunt importante (inclusiv în cele de conducere), puneți-i pe angajați să practice simulând ceea ce vor face în realitate, astfel încât greșelile să se producă în condiții în care costul erorilor este minim pentru dumneavoastră și pentru ei. De exemplu, dacă angajații trebuie să folosească materiale, formulare și echipamente pe care nu le cunosc sau dacă trebuie să procedeze într-un mod mai puțin obișnuit pentru ei, permiteți-le să practice mai întâi, fără a li se distrage atenția cu altceva.

5. Elaborați teste pentru toți noii angajați, astfel încât să știți dacă au învățat cu adevărat. Testele pot fi atât scrise, cât și practice. Dacă noii angajați nu trec testul, trimiteți-i să reia instruirea.

În cazul în care doriți să aflați dacă angajații știu cum să facă ceva, nu întrebați: „Știți cum să faceți asta?" Chiar dacă vi se va răspunde „da", tot nu puteți fi sigur dacă acesta este adevărul. Cereți-le angajaților să descrie ceea ce vor face sau oferiți-le posibilitatea să realizeze o demonstrație sub ochii dumneavoastră.

3. Angajaţii nu ştiu ce ar trebui să facă

Chiar dacă pare uluitor, motivul cel mai frecvent pe care managerii îl invocă drept explicaţie pentru faptul că oamenii nu fac ceea ce ar trebui să facă este acela că: „angajaţii *nu ştiu* ce ar trebui să facă." În cel mai rău caz, asta înseamnă, literal, că angajaţii nu ştiu că există o sarcină anume pe care ar trebui s-o realizeze. Această problemă se mai poate prezenta sub una dintre următoarele forme:

- Angajaţii ştiu că trebuie să facă ceva, dar nu ştiu când ar trebui să înceapă.
- Angajaţii ştiu că trebuie să facă ceva şi ştiu când ar trebui să înceapă, dar nu ştiu când ar trebui să termine.
- Angajaţii ştiu ce au de făcut, când să înceapă şi când să termine, dar nu ştiu cum ar trebui să arate produsul final. Le spuneţi să facă o treabă bună, dar ei nu ştiu dacă o treabă bună înseamnă o activitate cu 10% erori, cu 5% erori sau total lipsită de erori.

Problema

Un prim indiciu al acestei probleme este răspunsul unui angajat la solicitarea unui şef: „Asta nu-i treaba mea". De obicei, managerii interpretează acest răspuns ca lipsă de cooperare sau impertinenţă. Însă dacă sarcina respectivă făcea parte, de fapt, din atribuţiile respectivului angajat, de ce nu ştia el acest lucru? Răspunsul este: „Nu i-am spus niciodată... n-am fost suficient de precis." O femeie manager mi-a spus că şeful ei obişnuia să-i zică: „Harriet, trebuie să faci lucrurile să meargă." Ea n-a ştiut niciodată care era înţelesul expresiei şi s-a temut să-l întrebe.

De obicei, managerii ştiu în ce constă o activitate, dar nu descriu complet munca respectivă persoanei care trebuie s-o execute. De aceea, angajatul trebuie să facă o mulțime de presupuneri. Adesea, angajații care nu ştiu ce ar trebui să facă acționează necorespunzător. În felul acesta, şeful pierde o mulțime de timp spunându-le oamenilor: „Nu face asta" sau „N-ar trebui să faci asta".

Există o discrepanță majoră între ceea ce cred managerii că este *responsabilitatea* angajatului şi ceea ce cred angajații că ar trebui *să facă*. *Responsabilitatea* şi *acțiunea* sunt două subiecte diferite. Prima este expresia ideii generale de tragere la răspundere; a doua este o activitate. Să presupunem că aveți obligația de a vă informa şeful asupra problemelor; dar vi s-a spus ce anume este considerat a fi o problemă sau cât de rapid trebuie să anunțați ceea ce credeți că ar fi o problemă? Ar trebui să vă sunați şeful acasă sau să aşteptați şedința obişnuită a colectivului; ar trebui să-l anunțați pe şef verbal, între patru ochi, sau să consemnați pur şi simplu problema în raportul lunar de activitate?

Discutând cu un angajat despre un proiect de maximă prioritate pe care-l etichetase „CRP" („cât mai repede posibil"), un manager a descoperit că treaba nu fusese făcută. Când a întrebat „De ce n-ai respectat indicația mea?", angajatul i-a răspuns „Pur şi simplu n-a fost posibil, aveam alte lucruri de terminat". Managerul a insistat: „L-am etichetat CRP, tocmai pentru că doream să te apuci de el şi să laşi orice altceva deoparte", iar angajatul a replicat: „În cazul acesta, de ce nu l-ați etichetat «PU» («Prima Urgență»)?"

Managerii se plâng că angajații întârzie frecvent la serviciu, însă nici ei nu pot spune care este „marja acceptabilă

de întârziere". Unii manageri se plâng că cei de la „vânzări" nu îi vizitează suficient de des pe clienți, dar celor de la „vânzări" nu li s-a spus câte vizite ar trebui să facă zilnic, săptămânal sau lunar. Există manageri care se plâng de alți manageri, care nu răspund destul de prompt când e vorba despre probleme de afaceri; nimeni n-a specificat însă ce înseamnă „destul de prompt". Șefii echipelor de întreținere se plâng că subordonații lor nu-și îndeplinesc destul de repede sarcinile, însă subordonaților nu li se spune care ar fi durata estimată de încheiere a sarcinilor, nici chiar în cazul unor activități de rutină.

Fiecare angajat are obligația să „fie la timp la program"; din nefericire, expresia „a fi la timp la program" nu este, de obicei, descrisă precis. Iată câteva dintre interpretările angajaților pentru „a fi la timp la program", respectiv la ora 9:00 dimineața:

- Să-ți pontezi cartela la ora 9:00 dimineața.
- Să te îndrepți spre birou sau spre locul de muncă la ora 9:00 dimineața.
- Să-ți agăți haina în cuier la ora 9:00 dimineața.
- Să-ți faci cafeaua la ora 9:00 dimineața.
- Să te aranjezi în oglindă la ora 9:00 dimineața.
- Să ieși din vestiar la ora 9:00 dimineața.

Un vânzător trebuie să-și aşeze marfa pe tejghea la ora 9:00 dimineața sau mai devreme, astfel încât să-i poată servi pe clienți la ora 9?

Aceeași ambiguitate este valabilă și pentru sfârșitul zilei. Trebuie să încetați munca la ora 17:00 și apoi să faceți curățenie sau puteți să vă opriți înainte de ora 17, ca să

terminați curățenia până la 17? Dacă nu definiți ceea ce trebuie făcut, puteți să vedeți:

- Oameni care au făcut deja curățenia și acum stau degeaba la locurile lor de muncă, așteptând ora 17.
- Oameni care stau în fața porții înainte de ora 17, așteptând să se repeadă spre mijloacele de transport în comun sau spre propriile mașini.
- Oameni care rămân după program, deși orele suplimentare n-au fost autorizate.
- Oameni care nu rămân după program, deși dumneavoastră considerați asta ca o parte inerentă a muncii lor.

Cu mai mulți ani în urmă, când am devenit responsabil cu securitatea clădirii unei companii, am efectuat o inspecție împreună cu unul dintre paznici pentru a controla modul în care se desfășura paza. În timp ce mergeam, paznicul își descria atribuțiile. Apropiindu-ne de ușile glisante ale depozitului, el mi-a explicat cât de important era să se asigure că ușile acelea erau încuiate, deoarece în depozit se aflau materiale foarte valoroase. Când l-am întrebat în ce fel efectua controlul, mi-a răspuns că se uita la lacătele ușilor, aflate în partea inferioară a acestora, pentru a vedea dacă sunt închise. Când l-am întrebat dacă a tras vreodată de lacăte, ca să se asigure că erau realmente încuiate, mi-a răspuns: „Nu, dar e o idee bună." S-a aplecat și a tras de lacătul primei uși și, spre suprinderea lui, acesta s-a deschis. Bolborosind surprins, a început să tragă de lacătele tuturor ușilor. După ce a terminat, a spus: „De acum înainte, o să fac așa de fiecare dată."

L-am întrebat, după aceea, dacă încercase vreodată să ridice o ușă, chiar dacă lacătele erau închise. Mi-a răspuns

că nu, deoarece nu credea că ar fi fost necesar, însă dacă doream, putea s-o facă. S-a apropiat de prima uşă, s-a aplecat şi a ridicat-o, iar aceasta s-a deschis complet. După ce amândoi ne-am revenit din şoc, am descoperit că, deşi lacătele erau închise, ele nu fuseseră fixate şi prin belciugele din podea. Aceasta nu era vina paznicului; lui i se spusese care îi erau responsabilităţile, dar nu şi ce trebuia să facă pentru a le îndeplini.

Alt exemplu: să presupunem că sunteţi şeful meu şi că mi-aţi spus că sunt responsabil cu menţinerea unei politici a uşilor deschise în departamentul meu. Înseamnă asta că, trimestrial, trebuie să-mi invit angajaţii, pe rând, în birou ca să discut cu ei despre problemele de serviciu şi nemulţumirile lor şi să le solicit sugestii în privinţa felului în care eu sau compania i-am putea ajuta să-şi îmbunătăţească activitatea? Trebuie să văd zilnic ce fac angajaţii la locul de muncă pentru a le descoperi problemele sau trebuie să aştept ca ei să-mi solicite ajutorul?

Există manageri care spun: „Te rog, fă treaba asta în locul meu", însă ei nu le spun angajaţilor când ar trebui să înceapă ori să termine treaba, dacă trebuie să ia măsuri pentru rezolvarea problemei sau doar să întocmească un raport de observaţie.

De mulţi ani, profesorii buni de management spun: „Dacă doriţi să creşteţi productivitatea, începeţi printr-o descriere precisă a posturilor." Din nefericire, majoritatea acestor descrieri sunt făcute în scopul de a decide care este valoarea muncii, nu pentru a-i ajuta pe oameni să ştie ce anume trebuie să facă în munca respectivă. În general, sunt descrise obligaţiile de serviciu, nu felul în care trebuie ele îndeplinite. De asemenea, rareori oamenii primesc fişa

postului, conținând descrierea muncii pe care trebuie s-o facă. De obicei, aceasta stă neatinsă pe vreun raft.

Companiile fac și alte lucruri stranii cu fișele posturilor, cum ar fi limitarea acestora la o singură pagină. Asta înseamnă că, dacă atunci când descrieți postul, n-ați terminat după o pagină – ghinionul angajaților! – ei trebuie să ghicească restul.

Persoanele care vor să se angajeze bat la ușa unei companii spunând: „Sunt de acord să renunț la ceea ce aș prefera să fac, pentru a face ceva pentru care sunteți de acord să mă plătiți." Răspunsul conducerii este: „Perfect, dar noi n-o să-ți spunem exact ce anume ar trebui să faci." Drept urmare, majoritatea lucrătorilor învață cum să facă bine lucrurile greșind totul cel puțin o dată; restul este perfect. Asta înseamnă o risipă uriașă de timp și de bani.

Este important de înțeles că ipostaza de angajat nu înseamnă sclavie, servitudine sau încătușare; nu este altceva decât un contract de închiriere a activității unei persoane. Drept urmare, fișa postului trebuie să descrie activitatea pentru care plătiți chiria. Activitatea înseamnă lucrurile pe care un individ trebuie să le *facă* pentru a-și îndeplini atribuțiile ce îi revin.

Multe asemenea descrieri ale activităților există în companii, dar ele se găsesc în manualele de proceduri, nu în fișa postului. Manualele de proceduri descriu cu exactitate felul în care trebuie efectuată o operațiune. Dacă în organizația dumneavoastră există fișe precise ale posturilor, veți avea nevoie de mai puține manuale de proceduri.

Recent, un manager administrativ mi-a spus că, deși îl avea în subordine pe șeful cantinei companiei sale, nu știa

nimic despre conducerea restaurantelor şi, de aceea, nu ştia ce informaţii trebuia să cuprindă fişa postului pentru şeful cantinei. De pildă, el spunea că una dintre responsabilităţile acestuia era de a oferi un meniu atrăgător, însă nu ştia ce înseamnă asta. După o discuţie îndelungată, am ajuns la următoarele concluzii:

Un meniu atrăgător este format din feluri de mâncare pentru care optează majoritatea clienţilor serviţi. Nemulţumirea faţă de un meniu va însemna mai mult de două reclamaţii pe zi şi/sau nevânzarea a mai mult de 15% dintr-un fel de mâncare.

Activităţile pe care şeful cantinei trebuie să le *facă* pentru a-şi îndeplini responsabilitatea oferirii de meniuri atrăgătoare sunt următoarele:

- Determină şi consemnează procentajele zilnice de feluri de mâncare nevândute.
- Trimestrial, pregăteşte şi întreprinde un sondaj scris printre clienţi.
- Întreprinde sondaje verbale, discutând zilnic cu cel puţin cinci clienţi care au terminat masa, pentru a determina nivelul de satisfacţie în legătură cu mâncarea şi cu serviciile.
- Raportează (săptămânal) în scris managerului administrativ date privind evoluţia numărului de clienţi ai cantinei, reclamaţiile şi modificările de meniu.
- Modifică meniul în funcţie de datele sondajelor.
- O zi pe lună serveşte „specialităţi" culinare din alte ţări ale lumii.

Aţi putea crede că aceste puncte sunt obiective, aşa cum apar ele în metoda „managementului prin obiective" –

MBO*, dar nu este aşa. Ele sunt activităţi normale pe care trebuie să le realizeze un şef de cantină. Şeful cantinei va şti că trebuie să le efectueze doar dacă i se spune să le facă ori dacă le inventează el însuşi. Dacă eşecul este important pentru dumneavoastră, nu-l aşteptaţi să termine de inventat.

Există manageri care evită în mod deliberat să întocmească fişa postului, deoarece cred în mod eronat că, astfel, productivitatea angajaţilor va spori. I-am auzit pe unii dintre ei afirmând: „Dacă nu le spun cât de mult doresc eu să facă, există posibilitatea ca ei să facă mai mult decât aş dori." Acest lucru este într-adevăr posibil, dar să fie el şi probabil? Răspunsul este „nu".

De asemenea, managerii resping această idee întrucât cred în mod eronat că, dacă pui pe hârtie tot ce ar trebui să facă angajaţii, le vei înăbuşi creativitatea. Nu este adevărat; doar pentru că oamenii ştiu ce ar trebui să facă, ei nu sunt împiedicaţi să-şi imagineze modalităţi mai bune de a realiza lucrurile. Adevărata problemă o reprezintă faptul că, fără fişe complete ale posturilor, oamenii îşi irosesc creativitatea inventând ceea ce toţi ceilalţi ştiu că trebuie să facă. Companiile trebuie să fie creative în realizarea de noi produse şi servicii pentru a-şi asigura viitorul, însă ele nu vor avea nici un viitor dacă angajaţii lor nu fac zi de zi ceea ce ar trebui să facă. În societatea modernă în care trăim, 90% din activităţi nu necesită nici un fel de creativitate; ele trebuie doar să fie efectuate corect. Ce anume aţi prefera: ca oamenii să-şi îndeplinească sarcinile necorespunzător,

---

* MBO – prescurtarea provine din denumirea în limba engleză: „Management by Objectives" – n. trad.).

inventând ceea ce trebuie să facă, sau să-şi îndeplinească sarcinile corespunzător, venind când şi când cu idei noi despre felul în care le pot efectua mai bine? Întrebarea este: „Angajați oameni pentru a inventa o muncă sau pentru a îndeplini o muncă deja inventată de organizația dumneavoastră?"

Mulți angajați vor face ceea ce aşteptați din partea lor dacă le spuneți în mod precis ce ar trebui să facă, de unde să înceapă, unde să termine şi cum ar trebui să arate produsul final. Dacă le veți oferi instrucțiuni vagi, nu veți obține decât rezultate care au o vagă legătură cu ceea ce le-ați cerut.

Soluție preventivă

1. Dacă lucrurile pe care le fac angajații nu sunt importante pentru dumneavoastră, dacă nu contează când încep, când termină sau cum anume procedează, lăsați-i să lucreze cum doresc.

2. Dacă doriți să îmbunătățiți eficiența şi să eliminați problemele de randament cauzate de faptul că angajații dumneavoastră nu ştiu ce ar trebui să facă, soluția este să le spuneți ce să facă. Oferiți-le fişe precise ale posturilor, detaliind activitățile pentru care îi plătiți, lucrurile pe care doriți să le facă. Considerați că aceste fişe ale posturilor sunt contracte de închiriere a activității unor persoane.

3. În cazul în care doriți să aflați dacă angajații dumneavoastră ştiu ce ar trebui să facă, nu-i întrebați direct. Dacă ei vor răspunde „da", nu înseamnă că acesta este adevărul. Cereți-le să vă spună ce anume ar trebui să facă.

4. Atunci când întocmiți o fișă a postului, nu limitați numărul de pagini al acesteia. Numărul de pagini este irelevant dacă intenționați să descrieți postul complet.

5. Nu atribuiți departamentului „Resurse umane" sarcina întocmirii fișei postului. Dumneavoastră, managerul, trebuie să faceți asta, împreună cu subordonații dumneavoastră. Discutați cu subordonații relația angajat-manager și definiți-o în așa fel încât ei s-o recunoască drept un contract de închiriere a activității lor. După aceea, cereți-le să descrie lucrurile pe care ei cred că trebuie să le facă la locul lor de muncă. Termenul-cheie este „a face". După ce descrieți și dumneavoastră ceea ce credeți că ar trebui să facă subordonații la locul de muncă, combinați cele două liste pentru a completa lista de activități din fișa postului. Subordonații contribuie cu ceea ce știu, dar nu decid în legătură cu conținutul fișei postului. Procesul este participativ, dar nu și democratic. Nu le cereți să inventeze postul respectiv, ci doar să vă ajute să definiți un post deja inventat. O dată ce această operațiune este încheiată, nu trebuie s-o repetați, dacă sarcinile postului nu se schimbă.

6. Când atribuiți sarcini spre executare, indiferent dacă durează o oră sau un an, întrebuințați metoda planificării. Definiți etapele necesare atingerii obiectivului final, apoi identificați începutul și sfârșitul fiecărei etape, ca și felul în care vă veți da seama că ați ajuns la sfârșitul unei etape.

7. Nu fiți îngrijorat de faptul că intrați în prea multe detalii; probabil că ele nu vor fi suficiente. În plus, dacă descrieți tot ceea ce trebuie făcut, nu veți influența negativ rezultatele muncii. Puteți testa această concluzie în urmă-

toarele două ocazii când veți lua masa într-un restaurant. În primul restaurant, nu intrați în amănunte legate de ceea ce comandați și vedeți ce anume vi se va servi. În al doilea restaurant, fiți foarte concret și vedeți dacă mâncarea servită se apropie mai mult de ceea ce doreați, prin comparație cu primul restaurant.

8. Dacă vreți ca angajații să dea dovadă de mai multă creativitate, cereți-le acest lucru referindu-vă la probleme concrete și răsplătiți-i pentru efortul depus. Totuși, preveniți-vă oamenii că, deși doriți ca ei să vină cu idei despre felul în care pot face lucrurile mai bine, este necesar să evaluați și să planificați orice modificare, pentru a evita erorile inutile și asigura desfășurarea fără sincope a lucrului în echipă.

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITARA

4. Angajații cred că metoda dumneavoastră de lucru nu-i cea mai bună

De multe ori, când i-ați spus unui angajat cum ar trebui să facă ceva, din punctul dumneavoastră de vedere, ați primit răspunsuri de genul:

- „Bine, o să încerc, dar nu cred că va merge."
- „Nu vi se pare că ne batem singuri cuie-n talpă?"
- „Teoretic, este o idee interesantă, dar eu trebuie să acționez practic."

În mod evident, angajatul respectiv considera că metoda dumneavoastră de lucru nu avea să dea rezultate. Atunci când gândesc așa, oamenii au un motiv logic; de obicei, asta constituie o problemă când ei sunt nou angajați sau când dumneavoastră îi arătați o tehnică sau o metodă nouă unei persoane care efectuează de multă vreme operațiunea.

Problema

Problema nu se referă în acest caz la acele situații rare în care, de fapt, metoda dumneavoastră de lucru va da greș. Dacă așa ar fi stat lucrurile, angajații ar fi avut dreptate să n-o accepte. De asemenea, nu se referă la o sarcină pe care nici unul dintre dumneavoastră nu știe cum s-o îndeplinească și în cazul căreia este posibil ca metoda dumneavoastră să dea greș. Problema se referă la ocaziile în care metoda dumneavoastră este eficientă, dar angajații nu cred asta. De exemplu:

- Le spuneți agenților de vânzări să încheie orice negociere cerându-le clienților să cumpere produsele. Ei vă răspund: „Dacă le cerem să cumpere, înseamnă să-i pu-

nem cu spatele la zid. Asta îi va nemulțumi și-i putem pierde pe viitor."

- Îi spuneți maistrului dumneavoastră că, dacă felicită un angajat atunci când acesta își îmbunătățește oarecum rezultatele, deși acestea nu se ridică încă la nivelul cerut, este foarte probabil ca rezultatele sale să continue să se îmbunătățească. Dar el spune: „Dacă procedăm așa, înseamnă să acceptăm în mod tacit rezultatele necorespunzătoare și-i vom încuraja pe angajați să lucreze sub nivelul cerut."
- Îi spuneți șefului compartimentului Credite că, dacă nu se ceartă cu clienții care formulează reclamații, aceștia se vor calma. Dar el spune: „Dacă procedăm așa, vor crede că situația noastră este șubredă, iar acest lucru îi va determina să facă și mai multe reclamații."
- Îi spuneți laborantului că, dacă după fiecare etapă a experimentelor sale își va consemna rezultatele, nu va pierde mult timp, iar datele înregistrate vor fi mai exacte. Însă punctul lui de vedere este: „Dacă fac așa, o să lucrez mai încet." Ca atare, el va face însemnări incomplete, după terminarea experimentului.
- Le spuneți celor de la „desfacere" că noul sistem computerizat de preluare a comenzilor va spori viteza de onorare a comenzilor. Ei replică: „Este prea dificil de introdus atâtea date, iar sistemul vechi vă garantează că nu se vor pierde niciodată informațiile despre clienți."

Soluție preventivă

1. Când încercați să-i determinați pe angajați să facă lucruri care sunt noi pentru ei, cereți-le să-și prezinte opiniile despre sarcina sau proiectul respectiv. Dacă ei cred realmente că metoda dumneavoastră nu va funcționa, este

bine să-şi exprime opinia respectivă, astfel încât să puteţi afla despre ce este vorba înainte de începerea lucrului.

2. Dumneavoastră, managerului, vă revine sarcina de a explica în mod convingător motivele pentru care metoda dumneavoastră de lucru va avea succes. Este necesar să fiţi convingător; nu este suficient doar să le comunicaţi acest lucru. Trebuie să-i faceţi să accepte punctul dumneavoastră de vedere.

3. Prevenirea apariţiei acestei probleme cu angajaţii noi este mai uşoară, întrucât ceea ce cred ei că nu va merge este, de obicei, ceva ce angajaţii dumneavoastră cu experienţă fac de mult timp cu succes. Pur şi simplu, prezentaţi-le dovada faptului că metoda dumneavoastră de lucru a funcţionat în trecut. Prevenirea apariţiei acestei probleme cu angajaţii experimentaţi, pe care doriţi să-i determinaţi să facă ceva în alt mod, poate fi mai dificilă. Dacă „metoda dumneavoastră" a mai fost folosită cu succes, trebuie să prezentaţi dovada succesului. Dacă ea n-a mai fost încercată niciodată, prezentaţi informaţiile pe care le aveţi şi care vă fac să credeţi că metoda dumneavoastră va avea succes. În ambele cazuri, explicaţi mai întâi în detaliu de ce trebuie procedat ca dumneavoastră şi prezentaţi-vă dovezile.

4. Ca ultim atu, dacă nu vă puteţi convinge angajaţii că metoda dumneavoastră va avea succes, cereţi-le s-o încerce şi anunţaţi-i că vă asumaţi totala responsabilitate pentru rezultate. Dacă rezultatul este un succes, aşa cum vă aşteptaţi, ei vor avea dovada că metoda dumneavoastră de lucru funcţionează. Dacă folosiţi însă această ultimă tactică, supravegheaţi îndeaproape felul în care lucrează angajaţii, astfel încât să nu se abată de la metoda dumneavoastră – fapt care poate provoca eşecul, permiţându-le angajaţilor să dea apoi vina pe metoda pe care le-aţi propus-o.

5. Angajaţii cred că metoda lor de lucru este mai bună

Prima dumneavoastră reacţie poate fi aceea de a considera că „angajaţii cred că metoda lor de lucru este mai bună" reprezintă o problemă identică celei discutate în ultimul capitol, dar nu-i aşa. În acest caz, accentul se pune pe metoda lor, nu pe a dumneavoastră. Angajaţii pot crede că metoda dumneavoastră este bună, dar consideră că a lor este mai bună. În această situaţie, un angajat poate spune: „Eu am făcut întotdeauna altfel", „Trebuie să facem totul ca dumneavoastră?" sau „Cred că pierdem timpul făcând în felul acesta". Următoarele situaţii vă par familiare?

- Şeful: Te rog ca, înainte de a trece la următoarea etapă, să examinezi toate punctele critice împreună cu cei din conducere şi să obţii aprobarea lor.

Angajatul: Ştiu exact ce vor ei. Pot economisi timp terminând proiectul şi luând aprobarea la sfârşit.

- Şeful: Te rog să completezi fişele clienţilor după fiecare discuţie cu aceştia, astfel încât informaţiile să-ţi fie proaspete în minte.

Angajatul: Eu prefer să le completez la sfârşitul zilei, când nu mai am altceva de făcut.

- Şeful: Te rog să foloseşti dispozitivul de protecţie atunci când lucrezi la maşină.

Angajatul: Sunt atent şi pot lucra mai repede fără dispozitivul de protecţie.

- Şeful: Te rog să-i feliciţi zilnic pe oamenii tăi atunci când vezi că-şi fac treaba.

Angajatul: Cred că le place mai mult să le trimit semestrial o notă, în care să le spun „aşa mai zic şi eu!".

Iată şi câteva dialoguri ce mi-au fost aduse la cunoştinţă de manageri:

• Şeful: Nu trebuia să fi publicat ofertele de serviciu în timpul sărbătorilor. Nu ştiai că în această perioadă se răspunde foarte rar la ofertele de serviciu?

Angajatul: Am crezut că este bine să le public de sărbători, pentru că oamenii au mai mult timp să citească ziarele.

• Şeful: Mi-ai spus că persoana care ţine contabilitatea nu este competentă. De ce i-ai mărit salariul?

Angajatul: M-am gândit că în felul acesta aş motiva-o să lucreze mai bine.

• Şeful: Nu ne putem recupera banii de la clientul acesta. De ce i-ai livrat marfa fără un avans?

Angajatul: Mi-a spus că avea mare nevoie de ea şi m-am gândit că dacă-i arătăm puţină încredere, se va simţi obligat să plătească.

• Şeful: Clientul este furios pentru că i-ai spus că avem produsul în stoc, fără să fie adevărat. Ţi-am spus să verifici întotdeauna inventarul fizic înainte de a face promisiuni clienţilor.

Angajatul: Nu m-am gândit niciodată că o să fie necesar. De obicei, mă uit pe situaţia stocurilor şi presupun că este adusă la zi.

• Şeful: Persoana care conducea şedinţa s-a plâns că ai adus cafeaua prea târziu, ceea ce a făcut ca pauza să fie prea lungă şi a dat peste cap toată ordinea de zi.

Angajatul: De obicei o aduc târziu, ca să nu întrerup şedinţa.

• Şeful: Azi a trebuit să aruncăm alt lot de marfă pentru că nu respecta specificaţiile. N-ai măsurat toate ingredientele înainte de a le amesteca?

Angajatul: Nu, credeam că apreciez destul de bine cantitățile necesare.

În mod frecvent, aceste situații sunt interpretate pur și simplu ca rezistență la schimbare, dar nu este vorba despre așa ceva. Din punctul lor de vedere, angajații gândesc logic. Ei pot crede că metoda dumneavoastră de lucru este bună, dar în același timp consideră că a lor este și mai bună. Dacă angajații cred realmente că metoda lor este mai bună, de ce s-o mai aplice pe a dumneavoastră?

Problema

Nici de data aceasta nu este vorba despre o situație în care metoda lor este mai bună decât a dumneavoastră. Dacă ar fi așa, angajații ar trebui să lucreze în felul lor, nu ca dumneavoastră. Situația de față se referă la angajații care nu știu cât de bună este metoda lor comparativ cu metoda dumneavoastră.

Știați că una dintre problemele pe care le ridică vânzarea de produse farmaceutice către medici este că unii dintre ei, care au prescris mulți ani anumite medicamente pacienților, nu vor încerca un medicament nou deoarece cele vechi au dat rezultate bune până în clipa respectivă? Într-o asemenea situație, cineva n-a reușit să-l convingă pe medic că vechiul medicament nu este la fel de eficient ca medicamentul cel nou.

La aproape fiecare curs de management predat de mine, cel puțin un manager spune că angajații-problemă sunt aceia care nu gândesc singuri și așteaptă mereu să li se spună ce să facă. „De ce nu pot face lucrurile și singuri? De ce nu pot avea inițiativă?", întreabă managerii. În mod invariabil, un

alt manager din același grup spune că angajații-problemă sunt aceia care nu fac ceea ce li se spune să facă. „Pur și simplu nu respectă instrucțiunile", se plânge el.

În glumă, obișnuiesc să le sugerez celor doi manageri să facă schimb de angajați. Din nefericire, nu aceasta este soluția. Managerii nu-și dau seama că angajații care nu urmează instrucțiunile pot avea idei personale, pot să fie novatori. Atunci când angajații consideră că metoda lor este mai bună, ei au de fapt idei personale. Și, frecvent, ei fac ceea ce consideră că este spre binele organizației.

Atunci când angajații aleg o soluție diferită de cea pe care le-ați oferit-o și greșesc deoarece consideră că metoda lor este mai bună, ei sunt novatori. Este însă vorba despre inovații greșite; ele pricinuiesc probleme angajaților, dumneavoastră, organizației și clienților dumneavoastră.

Majoritatea managerilor apreciază inovațiile sau angajații cu inițiativă atâta timp cât au succes. Când ei dau greș, managerul dă înapoi spunând: „De ce nu pot respecta instrucțiunile?"

Soluție preventivă

1. Încercați să înțelegeți că, în sens general, inovația înseamnă a gândi sau a încerca să faci lucrurile altfel. Important este să separați inovațiile bune de cele greșite. Astfel, inovațiile bune apar atunci când angajații se gândesc la, prezintă și încearcă metode mai eficiente de a face anumite lucruri, metode care au șanse mari de succes. Inovațiile greșite apar atunci când angajații se gândesc la sau încearcă lucruri despre care ei cred că vor avea succes, *dar despre care toți ceilalți știu că nu vor da rezultate.* Cu alte cuvinte, dacă ei ar fi știut ce știți dumneavoastră, ar fi procedat ca dumneavoastră.

2. Înainte să înceapă să lucreze, aflați dacă problema aceasta există indiferent de situație. Atunci când concepeți un proiect sau atribuiți o sarcină, solicitați-le angajaților idei și păreri despre felul în care îl (o) vor realiza. Dacă apreciază că metoda lor este mai bună, majoritatea angajaților vă vor spune acest lucru fără să fie întrebați. Dacă însă aveți dubii în această privință, i-ați putea întreba: „Îmi puteți spune un motiv pentru care ați realiza acest proiect altfel decât am discutat?" Trebuie să aflați acest motiv înainte de începerea lucrului, pentru a evita rezultatele necorespunzătoare. Nu așteptați până când apare o problemă.

3. Dumneavoastră, managerul, sunteți răspunzător de prezentarea convingătoare a faptului că metoda angajatului nu este mai bună decât a dumneavoastră. Nu este îndeajuns să spuneți acest lucru, ci trebuie să și convingeți; pe umerii dumneavoastră apasă povara demonstrației. O modalitate eficientă și convingătoare este de a explica în detaliu relația cauză-efect dintre acțiunile avute în vedere și rezultatele anticipate. După aceea, comparați rezultatele obținute prin „metoda dumneavoastră" cu cele obținute prin „metoda lor". Aproape întotdeauna, această strategie dă roade.

4. Nu faceți greșeala de a lăsa pe cineva să procedeze în mod greșit pentru a vă dovedi că aveți dreptate, mai ales când costurile erorii sunt însemnate.

Este ușor să fiți sedus de ideea că „oamenii învață din experiență". A învăța din experiență înseamnă a greși până ce se va descoperi o metodă mai bună. Unii oameni fac o mulțime de lucruri în mod greșit înainte de a le face bine, alții repetă aceleași erori, iar alții renunță să mai încerce, pentru că nu pot face cum trebuie. Există un

oarecare adevăr în ideea că „oamenii învață din greșeli", dar este și mai adevărat că ei învață din reușite. Dacă ați fi fost un animal sălbatic, ar fi trebuit să încercați de multe ori până să faceți ceea ce trebuie pentru a supraviețui, iar acest lucru ar fi fost posibil să nu-l puteți realiza cu o singură ocazie. Dar pentru că suntem ființe inteligente, putem urma o regulă mai sofisticată în privința experienței, și anume: „învață din experiența altora". În felul acesta, putem evita să facem toate lucrurile rele pe care alții le-au considerat inițial bune, învățând totodată mai multe într-un timp mai scurt, fără a suferi atât de multe eșecuri personale.

A face lucrurile greșit înseamnă a irosi timp și materiale, a pierde clienți, a crea situații stânjenitoare și, uneori, chiar a produce accidente de muncă. Este mult mai benefic pentru ambele părți ca angajatul să urmeze metoda dumneavoastră.

5. Ca ultimă soluție, dacă toate eforturile dumneavoastră de convingere eșuează, întrebați-l pe angajat: „Pot face ceva care să te convingă de faptul că metoda ta nu este mai bună ca a mea?" Dacă răspunsul este „nu", spuneți-i că discuția a luat sfârșit și că proiectul trebuie realizat conform metodei dumneavoastră.

6. Angajaţii cred că altceva este mai important

Iniţial, managerii descriu această cauză a randamentului slab prin cuvintele: „angajatul nu are timp suficient". Atunci când îi întreb dacă vor să spună că angajatului i se cere să facă mai mult decât poate în timpul disponibil, ei răspund: „Nu, pur şi simplu face altceva mai puţin important". Când întreb de ce se întâmplă aşa, răspunsul este de obicei: „Ei bine, angajatul consideră că celălalt lucru este prioritar." Cu alte cuvinte, *angajatul crede că altceva este mai important.*

Problema

Veţi ştii că aveţi această problemă dacă un angajat vă oferă unul dintre următoarele motive pentru performanţele sale slabe:

- Încă n-am avut timp să mă apuc de această lucrare.
- N-am ştiut că sunteţi atât de grăbit.
- Am avut alte probleme de rezolvat.
- Va fi următorul lucru pe care îl voi face.
- Pot face un singur lucru o dată.

Aceste răspunsuri sună ca nişte scuze, dar angajatul dumneavoastră a crezut doar că altceva era prioritar. De obicei, atunci când vă confruntaţi cu problema priorităţilor, cineva crede că altceva este mai important. Adesea, unii angajaţi nu cunosc de fapt priorităţile comparabile ale sarcinilor şi proiectelor ce le-au fost încredinţate. Aşa ceva se întâmplă deoarece:

- Şeful nu stabileşte priorităţile.

- Şeful consideră că toate sarcinile sunt la fel de importante.
- Şeful modifică priorităţile fără a-l înştiinţa pe angajat.
- Priorităţile multiplelor proiecte/sarcini ale angajatului se modifică în funcţie de necesităţi, iar procedura prin care se stabileşte ce anume este mai important la un moment dat nu i-a fost explicată angajatului.

În majoritatea cazurilor, problema nu constă în faptul că angajaţii nu muncesc. Ei fac pur şi simplu ceea ce li se pare mai important, venind în contradicţie cu ceea ce crede managerul că este important. Iată câteva exemple:

- Contabilul care crede că este mai important să lucreze corect decât să termine la timp.
- Lucrătorul de la „expediţie", care crede că este mai important să termine la timp decât să lucreze corect.
- Inginerul care crede că este mai important să caute toate datele posibile decât să respecte termenul de realizare a proiectului.
- Chimistul care crede că este mai important să lucreze la proiectul său favorit decât să se ocupe de ceea ce este esenţial pentru echipa care realizează proiectul.
- Managerul care crede că este mai important să fie iubit de subordonaţi decât să le corecteze comportamentul necorespunzător.
- Managerul de credite care crede că este mai important să nu-şi asume riscuri de creditare suplimentare decât să susţină creşterea vânzărilor.

Bineînţeles, există situaţii în care lucrurile importante din punctul de vedere al angajatului sunt complet date peste cap. Iată câteva exemple:

• Directorul executiv care crede că este mai important să țină ședințe-surpriză în loc să le planifice din timp, pentru a nu obliga conducerea să-și întrerupă activitățile programate cu minuțiozitate.
• Analistul de sisteme care crede că este mai important să-și apere imaginea personală decât să admită că a făcut o greșeală.
• Lucrătorul de la „desfacere" care crede că este mai important să arate bine decât să fie punctual.
• Tehnicianul care crede că este mai important să pară competent decât să recunoască faptul că nu știe ceva.
• Funcționarul care crede că este mai important să-și termine prânzul decât să se întoarcă la timp la lucru.
• Angajatul care crede că este mai important să fie primul în stația de autobuz decât să lucreze până la sfârșitul programului.

Uneori, managerii le prezintă subordonaților proiecte, subliniind prioritatea acestora, dar atunci când prioritățile se schimbă, modificările sunt comunicate cu totul accidental.

Un manager din cadrul departamentului de cercetare al unei companii chimice internaționale mi-a spus recent că el și colectivul lui primiseră un proiect care trebuia realizat în doi ani și despre care li se spusese că era vital pentru viitorul companiei. El mi-a mai spus că directorii companiei se întâlneau cu colectivul său în ședințe zilnice pentru a sublinia importanța proiectului. După șase luni, același colectiv a fost invitat la o altă ședință condusă de unul dintre directori, care i-a anunțat că societatea lor decisese să urmeze o altă direcție. Le-a fost prezentat un nou proiect

pe termen lung, precizându-se că este de maximă importanță pentru viitorul companiei și că proiectele încredințate anterior trec pe planul doi. Această ședință a durat o oră. Managerul mi-a spus că a întâmpinat dificultăți în a-și opri angajații să mai lucreze la primul proiect.

Ziua de lucru este limitată. Dacă angajații și-o petrec ocupându-se de probleme minore, dumneavoastră și organizația dumneavoastră veți avea necazuri. Uneori, singura diferență între o organizație de succes și alta lipsită de succes este că angajații celei dintâi se ocupă de ceea ce trebuie. Și angajații organizațiilor lipsite de succes muncesc, dar ei se ocupă de alte lucruri decât ar trebui, lucruri pe care le consideră importante.

Soluție preventivă

1. Dacă sarcinile pe care le încredințați angajaților dumneavoastră au priorități diferite sau dacă prioritățile se modifică frecvent, caracterizați sarcinile conform priorității lor atunci când le încredințați. Explicați-le în detaliu angajaților de ce anume o sarcină are prioritate față de alta.

2. Dacă lucrările pe care le efectuează angajații provin din altă sursă, dați-le o listă care să cuprindă categoriile de priorități, astfel încât să-și poată ierarhiza activitățile după prioritate.

3. Dacă prioritatea activităților angajaților se modifică în funcție de factori schimbători din situația de la locul de muncă, oferiți-le criteriul pe care îl folosiți dumneavoastră pentru a deosebi problemele importante de cele mai puțin importante în orice moment.

4. Atunci când prioritățile se modifică, angajații trebuie să fie primii care află, nu ultimii.

5. Dacă modificați frecvent ceea ce considerați dumneavoastră că sunt „priorități fierbinți", trebuie ca, în momentul modificării priorităților, să dispuneți de suficient timp și energie pentru a-i informa pe angajați de acest lucru, asigurându-vă că toți înțeleg care proiect este *acum* cel „fierbinte" și din ce motive.

6. Dacă obișnuiți să caracterizați toate proiectele ca fiind „fierbinți", încetați cu această practică! Chiar și în camerele de urgență ale spitalelor, unele urgențe au prioritate față de altele. Întreținerea unor situații de panică permanentă în mediul de lucru nu este productivă. În situații de panică permanentă, oamenii devin mai lenți și fac ceea ce pot în condițiile respective sau părăsesc organizația.

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITARĂ

7. Chiar dacă fac ceea ce trebuie, pentru angajați nu există consecințe pozitive

Mulți manageri consideră că ultima cauză posibilă a randamentului slab constă în aceea că „pentru angajați, nu există consecințe pozitive", deoarece ei pur și simplu nu înțeleg ce înseamnă o consecință pozitivă din punctul de vedere al angajatului sau în ce fel recompensele afectează randamentul.

Analizați situațiile prezentate în continuare și întrebați-vă, din punctul de vedere al executantului, dacă sunt recompensatorii consecințele acestor acțiuni.

- Am stat aseară până târziu ca să termin un raport, dar când i l-am dat azi dimineață șefei, nici măcar n-a ridicat ochii de pe ceea ce citea.
- Acum șase luni, i-am înmânat șefului o propunere pentru îmbunătățirea procesului, dar de atunci n-am auzit nici un comentariu din partea lui.
- Încerc să descopăr erorile din acest program, dar nu progresez.
- După ce șeful mi-a spus că prezentarea unor materiale lipsite de legătură cu ordinea de zi ducea la prelungirea excesivă a ședințelor, am încetat această practică, însă după aceea el nu mi-a mai spus nimic.
- Când i-am spus șefei că vom termina proiectul la timp, ea a replicat: „N-o să capeți o medalie fiindcă ai făcut un lucru pentru care ești plătit!"
- De când șeful m-a prevenit asupra lipsei de lichidități, am făcut un efort special pentru a avea zilnic o balanță echilibrată, dar el n-a mai comentat în nici un fel acest lucru.

Problema

Este evident că, în toate aceste cazuri se poate vorbi despre o absență a consecințelor pozitive sau a recompensei pentru executant. Mulți manageri ar spune însă că recompensa pentru muncă o reprezintă salariul. Din nefericire, lucrurile nu stau tocmai aşa. Conform cercetărilor efectuate asupra comportamentului uman, salariul nu face parte dintre recompensele care influențează productivitatea oamenilor. Cândva, psihologul B. F. Skinner observa că: „Oamenii nu vin la muncă pentru a fi plătiți, ci vin ca să nu le fie sistată plata salariului." În plus, în majoritatea companiilor, un angajat poate avea o activitate necorespunzătoare o perioadă destul de lungă înainte ca plata salariului să-i fie sistată. Primirea regulată a salariului seamănă cu respirația; devine importantă doar atunci când încetează.

Cercetările efectuate asupra comportamentului uman indică faptul că oamenii fac lucruri pentru care sunt recompensați şi, invers, nu fac lucrurile pentru care nu sunt recompensați. Cu alte cuvinte, performanțele recompensate vor deveni mai frecvente; recompensa determină creşterea randamentului. Recompensele pot fi împărțite în două categorii: cele externe, oferite de altcineva, şi cele interne, oferite chiar de executant. La rândul lor, recompensele externe pot fi împărțite în tangibile, aşa cum sunt bomboanele, un trofeu, bani, şi intangibile, aşa cum sunt felicitările adresate verbal, expresiile de apreciere sau chiar zâmbetele. Toate recompensele interne sunt intangibile, deoarece oamenii vorbesc cu ei înşişi despre atingerea unui statut sau a unui țel simbolic, de exemplu:

- „Sunt o persoană cinstită."

- „Sunt un om bun."
- „Sunt un un om silitor."
- „Fac lucrul aceasta mai bine ca înainte."
- „Muncesc mai puțin și mă descurc la fel de bine."

De asemenea, cercetările relevă faptul că aceste consecințe pozitive sau recompense, indiferent dacă sunt interne, externe, tangibile sau intangibile, sunt foarte eficiente atunci când apar imediat după acțiunea care trebuie recompensată și când recompensa este foarte frecventă. Cu alte cuvinte, se pare că recompensele mici primite imediat și des au un efect mai mare asupra rezultatelor decât recompensele mari primite rar și la mult timp după acțiunea încununată de succes. Singura recompensă pe care managerii o au la îndemână și care corespunde cerințelor de frecvență o reprezintă felicitările personale adresate verbal. Ele pot fi adresate foarte des, imediat după reușită, și nu sunt deloc costisitoare. Din păcate, într-un loc de muncă obișnuit, ele nu se aud cu orele sau cu zilele.

Unii manageri nu se sinchisesc să recompenseze verbal rezultatele angajaților deoarece consideră că felicitările sunt lipsite de valoare. Ei nu înțeleg că funcția pe care o au îi transformă într-un *celălalt semnificativ* în viața angajaților lor. „Celălalt semnificativ" este o expresie din medicină, utilizată pentru a indica importanța relativă a unei persoane în viața alteia. Acceptarea sau respingerea unui individ de către celălalt semnificativ are mai multă valoare decât același răspuns primit din partea altcuiva. În felul acesta, felicitările dumneavoastră adresate verbal sau în scris influențează randamentul.

Mulți manageri îmi spun: „Trimit note scrise angajaților mei, felicitându-i pentru rezultatele lor bune; nu-i aceasta o consecință pozitivă?" „Ba da", le răspund, „dar câte felicitări îi puteți trimite zilnic unui singur angajat?" „Păi nici nu se pune problema", răspund ei. „O facem doar de trei-patru ori pe an." Aceasta este problema cu notele scrise: nu pot fi trimise suficient de des. Dacă regula o constituie frecvența ridicată, felicitările adresate verbal sunt superioare notelor scrise. „Dar", spun ei, „dacă-i întrebi pe angajați ce preferă – o notă scrisă sau o felicitare de zece secunde –, toți vor alege nota scrisă." Sunt de acord, dar aici nu este vorba despre ce fel de recompensă ar prefera angajații să primească, ci despre metoda de transmitere cu efectul cel mai mare asupra randamentului; iar frecvența ridicată este cea mai eficientă.

Analiza mediului de lucru dezvăluie faptul că recompensele angajaților provin doar din trei surse: munca în sine, colegii de serviciu și șeful.

Un exemplu de recompensă oferită de munca în sine apare atunci când vă curățați mașina. Pe măsură ce luciul se ivește de sub murdărie și praf, sunteți recompensat pentru ceea ce faceți. Când terminați, vă puteți chiar spune: „Tii, ce grozav arată!". Același fel de consecință pozitivă poate apărea atunci când faceți diverse calcule, când analizați unele probleme, când alcătuiți rapoarte ori când reparați ceva. Dacă este vorba de servirea clienților, recompensa poate consta în cuvintele de mulțumire adresate de aceștia.

Un exemplu de recompensă din partea colegilor de serviciu apare atunci când vecinul dumneavoastră vă spune ce grozav v-ați curățat mașina: „Arată extraordinar! De ce n-am și eu răbdarea ta?" Din păcate, nu se prea obișnuiește

ca angajații să se felicite reciproc pentru munca bună pe care o fac. De obicei, felicitările se referă la evitarea muncii, de exemplu: „Ce-mi doresc să fiu ca tine și să nu-mi fac griji din cauza erorilor", „ Ce-mi doresc să fiu ca tine și să nu mai întocmesc rapoarte săptămânale" sau „Îți invidiez stăpânirea de sine; indiferent câtă agitație ar fi în jur, tu lucrezi în ritmul tău".

A treia sursă o constituie comentariile pozitive ale șefului legate de rezultate, cum ar fi: „Mulțumesc că ai rămas peste program ca să termini raportul acela", „Știu că proiectul tău încă nu dă roade, dar apreciez faptul că nu te descurajezi" sau „Mulțumesc că ți-ai limitat comentariile la ordinea de zi a ședinței".

Multe operațiuni, sau chiar activități întregi, sunt dificile, repetitive, plictisitoare, chiar neplăcute. Într-o asemenea situație, dacă angajații nu consideră că munca lor este recompensată și dacă managerul nu îi recompensează pentru munca depusă, este foarte probabil ca acest fapt să nu aibă consecințe pozitive.

Unul dintre motivele principale pentru care managerii nu folosesc felicitările verbale ca mijloc de creștere a randamentului are la bază un raționament ridicol: „Îi plătesc ca să-și facă treaba și trebuie s-o facă, așa că de ce ar trebui să-i mai felicit pentru asta?" Răspunsul este: „Dacă nu-i felicitați pentru că-și fac treaba, pentru a-i încuraja, s-ar putea să nu mai continue s-o facă, deși îi plătiți pentru asta." Managerii ar trebui să-și dea seama că recompensarea angajaților pentru rezultate corespunzătoare este o intervenție de *menținere a randamentului.* Ea vă ajută să obțineți lucrurile pentru care plătiți.

Soluție preventivă

1. Trebuie să folosiți „recompensele" ca factori stimulatori ai rezultatelor pe care le așteptați și pentru care plătiți. Folosiți recompensele verbale, referindu-vă la rezultatele concrete obținute, într-un timp cât mai scurt de la înregistrarea lor, pentru a menține randamentul dorit. În acest scop, trebuie să părăsiți biroul și să porniți în căutarea realizărilor. Deoarece majoritatea celor care lucrează pentru dumneavoastră fac cel puțin 90% din lucrurile pe care ar trebui să le facă, n-ar trebui să fie greu să-i surprindeți făcând ceva bine.

Iată câteva exemple de recompensare a realizărilor:

- Am observat că aseară ai rămas peste program ca să termini la timp raportul; să știi că-ți apreciez realmente efortul.
- Mulțumesc pentru propunerea de îmbunătățire a procesului; acesta este genul de muncă în echipă care ne va ajuta să avem succes. O să revin la tine imediat ce vom evalua propunerea.
- Aș dori să te felicit pentru perseverență. Am observat cum continui să cauți erori în programul acela. Insistă și este imposibil să nu reușești.
- Mulțumesc că la ședința de azi te-ai limitat la discuțiile legate de ordinea de zi, așa cum te rugasem. Cooperarea ta a făcut ca ședința să se încheie mai repede.
- Încă o treabă bine făcută! Într-adevăr, tragi din greu ca să nu depășim termenele – continuă tot așa!
- De când ți-am pomenit de problema aceasta, ai făcut o treabă bună echilibrând zilnic plățile și încasările. Mulțumesc pentru atenția acordată detaliilor.

2. Atunci când îi recompensați verbal pe angajați, faceți-o între patru ochi, pentru a evita comentariile de „periere" (consecințe negative) din partea colegilor de serviciu.

3. Felicitările pe care le adresați verbal ar trebui să se refere la ce anume s-a făcut; evitați generalizările de felul „Bravo, băiete!", „Așa da!" sau „Bună treabă!"

4. Dacă vă rezervați timp pentru a le cere oamenilor să-și îmbunătățească randamentul, ar trebui să vă rezervați timp și pentru a vedea îmbunătățirile și a-i felicita verbal pe angajați pentru orice progres. Notele scrise sau mesajele prin e-mail sunt bune pentru o recompensare rapidă a performanțelor, dar nu și pentru a afla ce se întâmplă, din cauză că, în general, ele nu permit schimbul de opinii specific unei conversații directe, prin care se pot obține informații detaliate.

5. Dacă cineva vă predă la timp un raport alcătuit din cinci capitole, iar capitolul 4 nu este bine realizat, separați binele de rău în comentariile dumneavoastră. Puteți spune: „Mulțumesc că ai adus raportul la timp. Capitolele 1, 2, 3 și 5 sunt exact ceea ce ne trebuia. Hai să discutăm despre modificările pe care le poți face în capitolul 4 pentru a-l aduce la același nivel profesional cu celelalte."

6. Nu așteptați ca oamenii să termine proiectele pentru a produce consecințele pozitive. Felicitați-i pentru că au făcut ceea ce trebuia ca să finalizeze proiectele. Aceasta este o metodă de management al performanțelor care garantează obținerea rezultatului dorit.

7. Iată câteva exemple de recompense tangibile:

- Ai făcut o treabă excelentă cu raportul acela dificil; următoarea sarcină va fi foarte simplă.
- Te-ai străduit într-atât să dai rezultate cât mai precise încât m-am gândit ca tu să beneficiezi primul de un calculator nou.

• Munceşti cu abnegaţie şi ai izbutit de fiecare dată să respecţi termenele; astăzi eşti invitatul meu la prânz.
• Eşti unul dintre puţinii cu prezenţă sută la sută. Ce-ar fi să pleci mâine cu jumătate de oră mai devreme, ca să ai timp să te pregăteşti pentru week-end?

Alte recompense tangibile sunt primele şi comisioanele, însă acestea sunt mai eficiente atunci când se acordă cu o frecvenţă mai mare. De exemplu, o primă lunară pentru vânzările realizate are mai multă influenţă asupra îmbunătăţirii vânzărilor decât o primă anuală. Primele mici acordate lunar pentru prezenţă integrală au mai multă influenţă asupra prezenţei pe parcursul anului decât primele acordate anual. Unele companii pun la dispoziţia managerilor un fond lunar de 100 $, pe care să-l distribuie sub formă de prime variind între 5 şi 20 $ angajaţilor care s-au distins prin realizări în luna respectivă.

O dată ce vă veţi gândi la asta, vă veţi crea propria dumneavoastră listă de recompense tangibile şi recompense verbale necostisitoare. Nu uitaţi însă că felicitările verbale referitoare la o treabă bine făcută costă cel mai puţin şi sunt extrem de eficiente.

Dacă angajaţii dumneavoastră lucrează la domiciliu sau pe teren şi le observaţi realizările doar ocazional, nu veţi avea suficiente informaţii despre ceea ce *fac* ei, pentru a-i surprinde făcând ceva bine. Singura soluţie este să ieşiţi din birou, să le urmăriţi activitatea mai des şi să petreceţi mai mult timp la telefon, cerându-le să vă spună ce anume fac. Dacă nu puteţi proceda astfel, nu le puteţi controla activitatea, aşa încât trataţi-i ca pe nişte colaboratori externi şi plătiţi-i numai în funcţie de rezultate.

8. Angajații cred că lucrează bine

Le-ați vorbit vreodată angajaților despre o problemă legată de activitatea lor, iar ei au fost surprinși să audă că au făcut ceva necorespunzător? Când le-ați spus că au greșit, n-au replicat: „Mie mi s-a părut că e bine"? Dacă da, înseamnă că „angajații cred că lucrează bine". Angajații respectivi nu făceau ceea ce ar fi trebuit să facă deoarece credeau că fac ceea ce ar fi trebuit să facă. Nu, nu este un joc de cuvinte; problema este feedback-ul necorespunzător al executanților – ei nu știu că greșesc. Dacă v-ați întreba angajații: „De unde știți că faceți o treabă bună?", ați obține răspunsuri de genul:

- Când mă lăsați în pace, știu că fac o treabă bună.
- Cred că fac o treabă bună deoarece în ultima vreme nu s-a mai ridicat problema calității.
- Cred că fac o treabă bună pentru că întotdeauna ne spuneți când facem prea multe erori.
- Când mă doare tâmpla stângă, știu că fac o treabă bună.
- Când nu-mi returnați rapoartele, știu că fac o treabă bună.
- Când nu mă fulgerați din priviri la ședințe, știu că fac o treabă bună.
- Când sunt mulțumit de ceea ce fac, știu că fac o treabă bună.

Problema

Este evident că acești angajați nu primesc un feedback corespunzător pentru ceea ce fac. Iar dacă acestea sunt într-adevăr răspunsuri din partea angajaților dumneavoastră, randamentul lor profesional nu este atât de bun pe cât ar putea să fie.

Unul dintre lucrurile despre care nu citiți în majoritatea cărților de management este importanța feedback-ului ca factor de influență a randamentului. Toți psihologii consideră că feedback-ul este una dintre condițiile esențiale pentru obținerea unui randament constant ridicat în orice activitate umană. Feedback-ul constă în semnalele individuale sau colective (ceea ce vedeți, auziți, mirosiți și pipăiți) care vă înștiințează despre modul în care faceți ceva. Fără un feedback corespunzător, ați putea face ceva mult mai prost sau mult mai bine decât credeți. Dacă angajații cred că fac o treabă excelentă, ei nu au nici un motiv ca să schimbe ceva.

De obicei, managerii înțeleg propria lor nevoie de feedback; ei vor să știe unde se află departamentul pe care-l conduc în raport cu obiectivele, cu bugetele stabilite și cu alți indicatori de performanță; adeseori, ei consemnează performanțele pe luni, săptămâni, zile sau ore. Din păcate, ei transmit aceste informații subordonaților ca feedback abia după câteva săptămâni sau luni ori doar când se ivește vreo problemă și este prea târziu pentru a mai schimba ceva în ceea ce fac. A le spune angajaților că activitatea lor a fost bună sau rea în prima marți din luna trecută nu are nici un efect asupra activității respective. Poate că feedback-ul este concret, dar sosește prea târziu.

Dacă obiectivul este realizarea unei execuții perfecte, atunci sincronizarea feedback-ului este esențială. Închipuiți-vă că vreți să vă urcați în automobilul dumneavoastră, care este încuiat. Băgați mâna în buzunar pentru a scoate cheile, dar ele nu se află acolo. Vă uitați pe geamul mașinii și descoperiți că au rămas în contact. Feedback-ul referitor

la locul cheilor maşinii este concret, dar vine prea târziu. Un feedback asupra locului cheilor pe care l-aţi fi obţinut atunci când vă pregăteaţi să închideţi portiera ar fi fost mult mai oportun. Din fericire, automobilele moderne oferă genul acesta de feedback prin intermediul unei sonerii sau al unui bâzâit. Când deschideţi portiera în timp ce cheia este în contact, dar motorul nu merge, se aude semnalul amintit. Este un feedback sincronizat, deşi nu foarte concret. Bâzâitul vă anunţă doar că ceva este în neregulă; nu vă precizează dacă aţi lăsat farurile aprinse, dacă n-aţi tras frâna sau dacă nu cumva cheile au rămas în contact.

Pentru un angajat, feedback-ul referitor la o greşeală care a fost comisă nu este la fel de util ca feedback-ul referitor la o greşeală care este pe punctul de a fi comisă. În primul caz, acţiunea s-a derulat şi s-a încheiat. În al doilea caz, acţiunea poate fi modificată, pentru a fi executată corect. Când spuneţi unui angajat că a întocmit greşit un raport, îi oferiţi un feedback tardiv. Dacă, pe de altă parte, îl controlaţi înainte de a fi terminat raportul, puteţi genera un feedback care-i va modifica munca şi-l va împiedica să întocmească greşit raportul. Cu toate acestea, majoritatea feedback-urilor oferite angajaţilor sunt tardive şi negative, cum ar fi:

- „Nu asta este ceea ce doresc."
- „Asta nu se ridică la nivelul standardelor noastre profesionale."
- „Ai introdus prea multe date."
- „N-ai introdus suficiente date."
- „Lucrarea asta este inacceptabilă."
- „O să rămâi în urmă."

O altă mare problemă o reprezintă producerea unui feedback concret, fie el pozitiv sau negativ. Dacă le spuneți angajaților: „Nu sunteți pe fază" sau „N-ați făcut ce trebuie", nu sunteți îndeajuns de concret pentru a le îmbunătăți randamentul. Nici dacă le spuneți „Te-ai descurcat excelent" sau „Ai început să te aduni" nu comunicați informații utile; feedback-ul este pozitiv, dar prea general. Chiar și un feedback bine intenționat vă poate cauza probleme, dacă nu este realizat corect. Actualmente, psihologii susțin că persoanele cu păreri nerealist de bune despre sine devin destul de agresive, chiar violente, când sunt criticate. Acesta este un motiv întemeiat pentru a viza comportamentul, nu persoana.

Multe companii se bizuie pe ședința anuală de evaluare a rezultatelor pentru a le oferi angajaților feedback referitor la activitatea lor, pornind de la presupunerea că, astfel, activitatea lor se va îmbunătăți. Din nefericire, acest feedback anual este, invariabil, insuficient de concret, vine prea târziu și în mod clar nu are frecvența necesară unei îmbunătățiri a randamentului. De fapt, ca manager, este dificil să găsești ceva care poate fi făcut o dată pe an și care să aibă efect de durată asupra activității angajaților. Se pot face unele lucruri pentru a le influența activitatea, însă efectul este doar temporar.

Soluție preventivă

1. Un exemplu bun al felului în care majoritatea companiilor folosesc feedback-ul în mod eficient îl constituie acțiunile de colectare a unor fonduri în scopuri de binefacere. Conducerea comunică zilnic realizările defalcate pe zile, departamente și colective. Oamenii obțin acest feedback

prin intermediul avizierelor, al buletinelor informative, al plicurilor în care se pun salariile, al graficelor colorate expuse în birou, la intrarea angajaților și la cantină, evidențiind progresul zilnic și săptămânal. Acesta este un bun exemplu al felului în care trebuie să le oferiți angajaților feedback asupra activității organizației dumneavoastră.

2. Feedback-ul poate fi pozitiv, negativ sau neutru; de asemenea, poate fi general sau concret. Iată câteva exemple:

• *Situația*: Frank Gruff, unul dintre noii manageri ai departamentului dumneavoastră, obișnuiește să-i întrerupă pe oameni atunci când aceștia își expun ideile în ședințe.

Feedback general, negativ: „Frank, ești de-a dreptul bădăran; calci omul pe nervi!"

Feedback concret, neutru: „Frank, am observat în ultimele ședințe că-i întrerupi frecvent pe oameni atunci când își prezintă opiniile. În ultima lună, am primit patru plângeri în privința asta."

• *Situația*: La următoarea ședință, Frank nu mai întrerupe pe nimeni.

Feedback general, pozitiv: „Frank, văd că ai priceput mesajul – nu-ți mai scoți cornițele."

Feedback concret, pozitiv: „Frank, la ședința de azi n-ai mai întrerupt pe nimeni și, în felul ăsta, treaba a mers perfect. Mulțumesc pentru cooperare!"

• *Situația*: Jucați golf cu un prieten care, în 60% din cazurile când dă pe lângă minge, își ridică ochii să vadă unde s-a dus.

Feedback concret, negativ: „Continui să-ți ridici capul ca un începător. Nu te teme că ai să pierzi mingea; când o lovești tu, nu se duce niciodată atât de departe."

Feedback concret, neutru: „Nu ştiu dacă eşti conştient de acest lucru, dar ştiai că în 60% din cazurile când loveşti îţi ridici capul ca să te uiţi după minge?"

Feedback concret, pozitiv: „De când ţi-am spus că te uiţi tot timpul după minge, ai progresat mult. Dacă te vei concentra asupra acestui aspect, la fel cum ai făcut cu felul în care ţineai crosa, o să obţii un control mai bun asupra mingii."

• *Situaţia*: Charlie Swift îşi foloseşte utilajul la o treaptă de viteză prea mare, cauzând vibraţii excesive şi uzura pieselor.

Feedback general, negativ: „Charlie, ne strici maşina!"

Feedback concret, neutru: „Charlie, treapta de viteză este prea mare pentru operaţia asta şi de aceea apar vibraţiile şi uzura."

• *Situaţia*: Peste o oră, observaţi că Charlie a micşorat viteza de operare, totuşi nu suficient de mult.

Feedback general, negativ: „Charlie, tot ne strici maşina!"

Feedback concret, pozitiv: „Charlie, văd c-ai micşorat viteza şi vibraţiile s-au redus. Dacă mai micşorezi puţin turaţia, le vei elimina complet. Mulţumesc pentru cooperare."

3. Asigurarea feedback-ului în situaţiile în care acesta a fost insuficient duce la o creştere spectaculoasă a productivităţii, fără a fi necesare alte modificări. Feedback-ul pe toată durata zilei de lucru va îmbunătăţi activitatea generală în ziua respectivă. Feedback-ul la sfârşitul programului de lucru nu înseamnă decât un scor al zilei cu pricina şi nu are nici un efect asupra rezultatelor din acea zi.

4. În calitate de şef, ar trebui să asiguraţi de câteva ori pe zi feedback verbal, pozitiv, concret.

5. Dacă organizaţia dumneavoastră urmăreşte cantitatea şi calitatea muncii efectuate de angajaţi pe parcursul unei ore sau al unei zile de lucru, găsiţi o modalitate cât mai

simplă de a le comunica aceste lucruri. Puteți instala o tablă de școală sau un panou electronic în zona de lucru, pe care șefii de echipe să poată afișa de 2-6 ori pe zi valorile indicatorilor de cantitate și calitate, astfel încât angajații să poată vedea cum lucrează pe parcursul zilei.

6. Consemnați rata succeselor, nu a eșecurilor. Nu treceți 10% rebuturi, ci 90% piese perfecte. Managerii mi-au spus că simpla modificare a rapoartelor astfel încât ele să reflecte succesele, nu eșecurile, a dus la o creștere a realizărilor.

7. Pe cât posibil, cereți-le angajaților să-și asigure propriul feedback, consemnând ceea ce fac în fiecare oră sau zi. Pentru a-i ajuta, puneți-le la dispoziție formulare sau aparate de înregistrat speciale.

8. Dacă trebuie să oferiți angajaților feedback negativ legat de o activitate necorespunzătoare, fiți concret și neutru. Discutați despre rezultate, nu despre persoană.

9. Angajații sunt recompensați pentru că nu lucrează bine

Care manager cu capul pe umeri şi-ar recompensa angajații pentru că nu lucrează bine? Răspunsul este că majoritatea managerilor fac asta zilnic, fără să-şi dea seama. Iată câteva exemple:

- Angajații care nu se achită corespunzător de sarcinile dificile primesc doar sarcini simple.
- Angajații care sunt dificil de controlat primesc sarcini care le oferă multă libertate.
- Angajații care se plâng în mod repetat şefului, referitor la anumite sarcini de serviciu care le-au fost încredințate, primesc mai rar sarcinile respective.
- Angajații care au un randament slab se bucură de o atenție specială din partea şefului, care face pe psihologul amator şi-i invită la o ceaşcă de cafea sau chiar la o masă împreună.
- Când angajații greşesc în ceea ce fac, şeful le corectează erorile.

Problema

Atunci când unui manager i se cere să trimită pe cineva în interes de serviciu, pe timpul şi pe cheltuiala companiei, cine este trimis de obicei – lucrătorul competent sau cel incompetent? Managerul îl trimite pe singurul de care se poate dispensa – cel incompetent.

Atunci când unui manager de departament i se cere să recomande pe cineva pentru promovare, adesea este recomandat un angajat incompetent, nu unul competent, deoa-

rece managerul nu poate asigura buna funcționare a departamentului fără angajatul competent.

Cunosc o companie care dezamorsează conflictele sindicale promovându-l pe reprezentantul sindicatului într-o funcție de supraveghere, înlăturându-l astfel pe omul-problemă din rândurile opoziției. Dacă doriți să fiți șef în compania respectivă, ajunge să fiți reprezentantul sindicatului și apoi să protestați vehement împotriva conducerii.

Uneori, managerii îmi spun că motivul pentru care angajații nu fac ceea ce ar trebui să facă se datorează conflictului de caractere; ei nu-l înghit pe șef. Când întreb: „Dacă unui angajat nu-i place șeful, ce câștigă el din faptul că nu face ceea ce ar trebui să facă?", mi se răspunde: „Îl enervează pe șef". În unele situații, singurul aspect amuzant al zilei de lucru este acela de a vedea de câte ori angajații îl pot face pe șef să-și piardă stăpânirea de sine. Dacă enervarea șefului este singura recompensă a angajatului dumneavoastră, zilele pe care le petreceți la serviciu vor fi mizerabile.

O regulă a comportamentului uman pe care am menționat-o într-un capitol anterior spune că o acțiune care a fost recompensată își va spori frecvența. Regula aceasta funcționează indiferent dacă respectiva acțiune este sau nu dorită. Acesta înseamnă că, dacă veți recompensa în mod repetat comportamentul plângăcios al subordonaților dumneavoastră acordându-le *atenție*, acest comportament își va spori frecvența de manifestare. *Intențiile* dumneavoastră nu sunt importante; *atenția* dumneavoastră constituie consecința, recompensa.

Ar trebui să luați în considerare faptul că intervențiile dumneavoastră în calitate de manager pot să-i influențeze

pe angajați astfel încât ei să aibă un randament slab, fără să fiți conștient de acest lucru.

Soluție preventivă

1. Primul pas constă în a analiza consecințele pe care angajații le vor resimți atunci când dau greș sau vă creează probleme. Din punctul lor de vedere, ceea ce faceți înseamnă o recompensă pentru ei?

2. Nu vă recompensați angajații pentru rezultatele slabe. Nu-i mai invitați pe cei care nu-și fac treaba la o ceașcă de cafea sau la prânz. Nu vă mai jucați de-a psihologul amator; limitați-vă discuțiile la problemele legate de randament.

3. Atunci când angajații fac erori, cereți-le să le corecteze. Dacă este necesar, ajutați-i, dar nu corectați dumneavoastră greșelile lor.

4. Recompensați-vă angajații pentru că nu fac ceea ce nu doriți. Cu alte cuvinte, acordați-le atenție pentru că fac lucrurile pe care doriți să le facă. De exemplu, felicitați-i fiindcă au întârziat numai 10 minute, când de obicei întârziau 20 de minute. Spuneți-le: „Văd că ai rezolvat în proporție de 50% problema întârzierilor. Insistă mai mult și vei sosi la timp."

5. Atunci când angajații nu se achită de o sarcină dificilă, urmăriți-i îndeaproape, pentru a elimina celelalte cauze posibile ale randamentului slab. Cu toate acestea, nu le retrageți acea sarcină atâta vreme cât rezultatele se îmbunătățesc sau îndepărtați-i pe angajații respectivi din posturile care au legătură cu acea sarcină.

6. Atunci când angajații sunt dificil de controlat, introduceți controlul managerial necesar și/sau generați consecințe negative în cazul unui randament slab, cum ar fi

penalizările progresive. Acordați însă recompense verbale, dacă rezultatele se îmbunătățesc după aplicarea penalizărilor.

7. Atunci când angajații se plâng *în mod repetat* de o sarcină care le-a fost încredințată pe bună dreptate și care trebuie îndeplinită, ignorați plângerile. Oferiți totuși recompense verbale atunci când sarcina este realizată corect.

8. Atunci când discutați cu angajații care lucrează necorespunzător, limitați-vă convorbirea la cauzele randamentului slab prezentate în această carte. Purtați discuția la locul de muncă (între patru ochi); nu-i invitați la o ceașcă de cafea sau la prânz. Dacă activitatea lor se îmbunătățește, puteți să-i felicitați, să discutați despre preocupările lor extraprofesionale, să-i invitați la o cafea sau la prânz.

9. Dacă ajungeți la concluzia că angajații doresc să vă enerveze, faceți trei lucruri:

a) Nu vă arătați iritarea – nu țipați și nu amenințați, dovedind că v-ați pierdut controlul (și că ei au marcat un punct).

b) Concentrați-vă asupra ideii că trebuie să-i felicitați verbal pe angajați atunci când fac ceva bine.

c) Încercați să vă împrieteniți cu ei, discutați despre probleme personale – arătați-le că v-au trezit interesul, zâmbiți-le; încercați să aflați de ce vă doresc răul. Puteți spune: „Am senzația că nu vă plac și nu știu motivul. Mi-l puteți spune?"

10. Angajații sunt penalizați pentru că fac ceea ce ar trebui să facă

Vi s-a întâmplat vreodată să fiți abordat de un angajat în cursul zilei dumneavoastră de lucru agitate, încărcate, solicitante, care să vă semnaleze o problemă ori să vi se solicite ajutorul, iar răspunsul dumneavoastră să fie: „Ce-ai mai greşit de data asta?", „Nu poți face nimic singur?" sau „Chiar trebuie să fac totul în locul tău?"? Acestea sunt exemple bune de pedepsire a solului care aduce veştile proaste.

Cercetările privind comportamentul uman demonstrează că atunci când oamenii fac lucruri care sunt urmate de pedepse, ei tind să le facă mult mai rar. În cazurile de mai sus, angajatul care şi-a interpelat şeful în interesul organizației a fost penalizat pentru respectiva abordare. Iată alte exemple de pedepsire după o activitate corespunzătoare:

- Angajatului care se achită cu bine de sarcinile dificile i se încredințează toate sarcinile dificile.
- Angajatul care vine cu propuneri în şedințe i se încredințează proiecte suplimentare, pentru a-şi pune în practică sugestiile.
- Angajatul care încearcă să fie novator îşi aude şeful zbierând: „De ce nu poți urma instrucțiunile ca toți ceilalți?"
- Angajatul care încearcă pentru prima dată să facă un lucru anume şi eşuează se confruntă cu penalizarea inerentă eşecului.
- Angajatul care vine mai devreme la serviciu şi rămâne peste program este poreclit de colegi „castor încăpățânat".

• Angajatului care-şi face curăţenie la locul de muncă, şeful îi spune că în sfârşit face un lucru pe măsura calificării sale.
• Angajatul care-l sună cu regularitate pe şef din deplasări, pentru că aşa a fost instruit, este întotdeauna muştruluit de şef pentru un lucru sau altul.

Problema

Observaţi că nu toate penalizările provin de la şefi. Unele sunt inerente activităţii desfăşurate, de pildă încercările urmate de eşec, iar altele vin din partea colegilor de serviciu. De asemenea, observaţi că, în unele exemple, dacă n-ar fi existat acţiunea de dinaintea penalizării, nu s-ar fi aplicat nici penalizarea. Dacă angajatul nu şi-ar fi sunat şeful aşa cum i se spusese, şeful nu l-ar fi muştruluit. Ca să evităm să fim ridiculizaţi de şef când îi anunţăm o problemă, nu-i mai anunţăm problema cu pricina. În cazul acesta, observaţia îngrijorătoare este că oamenii care lucrează pentru dumneavoastră pot evita penalizările nefăcând lucruri pe care dumneavoastră doriţi ca ei să le facă. Concluzia este că, dacă veţi continua să-i penalizaţi în aceste situaţii, veţi ajunge să-i determinaţi pe angajaţi să nu facă ceea ce doriţi să facă.

Problema este mult mai gravă decât pare. Un bun exemplu în acest sens este cel al politicii aplicate de unele companii în cazul zilelor de concediu medical plătite: penalizarea angajaţilor care nu-şi folosesc acest drept. Un sondaj privind felul în care 80 de companii rezolvau problema costurilor ridicate ale absenţelor de la serviciu a relevat faptul că aproape 50% din companiile care plăteau zilele de concediu medical nu-i lăsau pe angajaţi să cumuleze zilele de concediu medical neutilizate. De exemplu,

dacă un angajat avea dreptul la şase zile plătite de concediu medical anual, el le pierdea dacă nu le folosea. Nu vom filosofa acum despre ce înseamnă, de fapt, o zi de concediu medical şi de ce n-ar trebui ea folosită decât în cazul unei boli reale. Din punctul de vedere al angajatului, lucrurile stau aşa: „Compania doreşte să mă plătească pentru şase zile în care nu trebuie să vin la muncă, iar dacă nu folosesc zilele respective, le voi pierde."

Vicepreşedintele departamentului „desfaceri" al unei companii mi se plângea că foarte puţini dintre cei 700 de subordonaţi ai săi obţinuseră vreme de doi ani consecutivi o creştere a vânzărilor; un an excelent era precedat de un an cu vânzări slabe. După o scurtă analiză, i-am atras atenţia că vinovat era sistemul companiei de a acorda prime bazate pe procentajul de creştere a vânzărilor de la un an la altul. Deoarece este extrem de dificil să creşti vânzările an de an în proporţii însemnate, agenţii de vânzări adoptaseră strategia de a planifica un an mai prost, după care urma un an bun. Ei puteau fi auziţi frecvent spunând: „Ăsta-i anul în care trebuie s-o las mai moale." Acestea sunt exemple de companii care concep sisteme de management al resurselor umane fără a înţelege complet aspectele care influenţează comportamentul oamenilor.

Uneori, managerii îmi spun că motivul pentru care angajaţii nu fac ceea ce ar trebui să facă este că se consideră mai presus de munca pe care o prestează. Când îi întreb pe manageri ce înţeleg prin asta, ei răspund: „Angajaţii se consideră capabili de munci mai importante, mai dificile sau mai complexe. Ei apreciază că ceea ce fac este sub capacităţile sau nivelul lor de inteligenţă."

„Este lipsit de sens", le răspund. „Un nivel ridicat de cunoaștere sau de pregătire nu împiedică pe nimeni să facă ceva pentru care sunt necesare mai puține aptitudini sau mai puțină inteligență. Dacă ați fi inginer specializat în construcția de mașini, calificarea respectivă nu v-ar împiedica în mod automat să schimbați cum trebuie un cauciuc spart de la mașină."

„Nu", spun ei, „problema este că inginerul respectiv crede că a schimba toată ziua cauciucuri sparte reprezintă o muncă sub nivelul lui, poate jenantă sau chiar degradantă."

„Acum am înțeles", le spun. „Atunci când le cereți oamenilor să efectueze munci pe care ei le interpretează ca fiind sub nivelul lor, jenante sau chiar degradante, în mintea lor apare o consecință negativă."

Consecința negativă poate să existe exclusiv în mintea oamenilor, dar rămâne o consecință negativă pentru ei. Situația se înrăutățește cu atât mai mult cu cât colegii îi ironizează sau îi tachinează. În unele companii, angajații care lucrează în producție sau în depozite nu se duc la departamentul „resurse umane" atunci când au nevoie de ajutor deoarece, așa cum spun ei: „Mă simt ca un cerșetor, când intru în birouri în salopeta mea murdară."

Într-un departament al unei societăți de asigurări, angajații nu-l abordează pe manager cu probleme sau sugestii, deoarece este o experiență teribilă. Oricine se apropie mai des de două ori pe lună de biroul managerului trebuie să treacă printre mesele colegilor, care emit sunete asemănătoare unui sărut.

În multe organizații, neparticiparea la ședințele de lucru este rezultatul pedepsei aplicate de colegi după fiecare

şedinţă acelor persoane care n-au deprins încă regulile neoficiale ale „muncii în echipă", „o mână o spală pe cealaltă" sau „nu ne pune într-o lumină proastă la şedinţe".

În unele companii, se obişnuieşte ca managerii de nivel inferior să facă prezentări verbale în timpul şedinţelor lunare ale cadrelor de conducere. Deşi practica respectivă este apreciată ca fiind benefică pentru aceştia şi drept o oportunitate de a-şi clădi viitorul, ei se străduiesc din răsputeri s-o evite. Motivul devine limpede o dată ce participaţi la o astfel de şedinţă. Se pare că prezentările cu pricina constituie singurele momente de amuzament ale conducerii. Directorii încearcă să se depăşească unul pe celălalt în derutarea, sâcâirea şi ironizarea vorbitorului, pentru ca după aceea să se distreze copios reamintindu-şi cât de distructivi au fost.

Manageri care obişnuiesc să răcnească aproape permanent mi-au spus: „Nu vreau să-i pedepsesc, dar aşa-i felul meu." Din păcate, dacă un angajat este pedepsit pentru că a făcut ceva, *intenţiile* managerului sunt irelevante; *consecinţa* care se abate asupra angajatului este cea care va influenţa performanţele viitoare.

Soluţie preventivă

1. Ca să eliminaţi această cauză care îi determină pe angajaţii dumneavoastră să nu facă ceea ce ar trebui să facă, aveţi două posibilităţi: să eliminaţi penalizarea sau să oferiţi o recompensă care să compenseze penalizarea.

2. Pentru a elimina penalizarea, modificaţi-vă comportamentul care stă de fapt la originea ei în felul următor:

a) Atunci când angajații vă trimit rapoarte, nu le restituiți însoțite exclusiv de comentarii negative; includeți și comentarii pozitive.

b) Atunci când angajații vă contactează din proprie inițiativă, indiferent din ce motiv, nu folosiți ocazia pentru a-i critica în privința altor lucruri. Amânați criticile pentru mai târziu.

c) Consemnați contactele dumneavoastră cu angajații și clasificați-le fie ca pozitive, fie ca negative, din punctul de vedere al angajatului. Asigurați-vă că minimum jumătate din contacte sunt pozitive sau cel puțin neutre pentru angajat.

d) Atunci când angajații vin la dumneavoastră cu probleme sau când vă solicită ajutorul, mulțumiți-le în mod concret pentru că procedează astfel și explicați-le felul în care acest lucru ajută la îmbunătățirea muncii în echipă în organizația dumneavoastră. Apoi acordați-le ajutorul necesar.

e) Eliminați ironiile de la locul de muncă. Atunci când participarea angajaților la ședințe este urmată de ironii și înțepături din partea celorlalți participanți, dumneavoastră, în calitate de conducător al ședinței, trebuie să interziceți acțiunile respective.

f) Revedeți politicile companiei și interpretați-le din punctul de vedere al angajatului. Modificați-le pe acelea care-i penalizează pe angajați pentru că fac ceea ce doriți dumneavoastră să facă. De exemplu, lăsați-i să-și poată cumula zilele de concediu medical plătite.

3. Oferiți o recompensă pentru a compensa penalizarea în acele situații în care munca este penalizată în mod inerent, astfel:

a) Atunci când trebuie efectuată o muncă neplăcută, care presupune penalizări inerente, atenuați consecința negativă generând o consecință pozitivă pentru efectuarea acelei munci, de pildă felicitări suplimentare sau chiar mai mult timp liber.

b) Atunci când angajații se achită bine de o sarcină dificilă, recompensați-i încredințându-le o sarcină ușoară, înainte de a le încredința din nou una dificilă. Cu alte cuvinte, modificați succesiunea evenimentelor; munca neplăcută ar trebui să fie urmată de o muncă plăcută, care să fie urmată de o altă muncă neplăcută.

c) Atunci când angajații sunt penalizați de colegii de serviciu pentru că fac ceea ce ar trebui să facă, trebuie să le oferiți recompense pentru a echilibra situația. De exemplu, atunci când un angajat recepționează numai comentarii ironice din partea colegilor pentru că efectuează anumite sarcini, așa cum este „curățenia", dumneavoastră, în calitate de șef, puteți contrabalansa penalizarea, felicitându-l tocmai pentru că realizează acele sarcini.

d) Dacă trebuie să le cereți angajaților să facă ceva despre care ei cred că este mai prejos de demnitatea lor, explicați-le de ce trebuie efectuată munca respectivă, cât este de importantă, de ce li se cere s-o facă, apoi continuați cu „a" și „b".

11. Angajații anticipează o consecință negativă pentru că fac ceea ce ar trebui să facă

„Anticiparea unei consecințe negative pentru o acțiune" nu este același lucru cu ultima cauză prezentată, în care exista realmente o consecință negativă pentru angajații care făceau ceea ce ar fi trebuit să facă. Această cauză apare atunci când angajații *cred* că ei vor suporta o consecință negativă fiindcă fac ceea ce fac, lucru care nu este adevărat. Inițial, managerii explică această cauză a randamentului slab astfel: „angajații cred că nu pot face acest lucru", „angajații n-au încredere" sau „angajații se tem". După multe discuții, managerii își dau seama că toate acestea se asociază cu anticipările angajaților în privința apariției unor urmări nedorite sau neplăcute ale activității lor. Cu alte cuvinte, teama este determinată de anticiparea unei consecințe negative. Uneori, oamenii nu fac ceea ce ar trebui să facă deoarece anticipează o consecință negativă pentru ei.

Problema

Un aspect interesant al acestei probleme este faptul că anticipata consecință negativă nu trebuie să existe cu adevărat pentru ca o persoană să fie încercată de teamă. Este suficient ca angajații să creadă că va apărea o consecință negativă; din punctul lor de vedere, este o realitate. Un alt aspect interesant al fricii este faptul că aceasta nu-i paralizează pe toți. Amintiți-vă de toate lucrurile pe care le-ați realizat în viață, deși vă era teamă să le faceți.

Iată în continuare o serie de afirmații auzite în mod curent la toate nivelurile în diverse organizații, reflectând anticiparea unei consecințe negative:

- M-am temut să vă pun o întrebare în timpul seminarului deoarece m-am gândit că s-ar putea să fie o prostie.
- M-am temut să vă spun că nu ştiam cum să procedez deoarece puteați crede că sunt prea prost pentru a face treaba respectivă.
- Nu mi-am prezentat ideea în cadrul şedinței deoarece am crezut că restul grupului mă va considera excesiv de îndrăzneț în calitatea mea de membru nou.
- Nu i-am spus că întârzierea cu o zi a raportului era preferabilă unei întârzieri de cinci zile, pentru că ar fi putut să creadă că era foarte bine că întârziase cu o zi.
- M-am temut să-i spun şefului că n-avea nici un drept să țipe la mine şi să mă agreseze verbal, pentru că mi-era teamă că am să-mi pierd slujba.
- M-am temut să-i contrazic pe ceilalți directori, ca să nu creadă că n-aş fi dispus să colaborez cu ei.
- M-am temut să încerc ceea ce consideram că ar fi fost o soluție mai bună, pentru că dacă nu dădea rezultate aş fi avut cu adevărat necazuri.
- M-am temut să trec peste capul şefului şi să mă plâng de aprecierea incorectă a activității mele fiindcă am crezut că mi-ar putea afecta viitorul.

Din nefericire, este posibil ca angajații să nu-şi exprime temerile față de dumneavoastră. E posibil chiar ca angajații care se tem de dumneavoastră să nu vă abordeze din proprie inițiativă; dacă vă vorbesc, ei pot să nu spună

adevărul, să nu-şi exprime propriile idei şi să nu vă solicite ajutorul.

Teama apare de obicei atunci când oamenii se confruntă cu situaţii noi sau când fac lucruri noi. Este normal ca ei să fie preocupaţi de rezultatele lor, să-şi pună problema dacă pot face bine un lucru nou. De obicei, această preocupare îi face să fie şi mai precauţi şi să acţioneze mai atent, aşa că, într-adevăr, înregistrează un succes. Atunci când oamenii cred (anticipează) că nu vor fi capabili să acţioneze cu succes şi că urmarea eşecului este importantă pentru ei, vor acţiona necorespunzător sau chiar vor evita să acţioneze.

Închipuiţi-vă pe casierul unei bănci care este atât de îngrijorat în privinţa posibilităţii apariţiei unor erori în manipularea banilor încât îi numără foarte încet şi determină formarea unor cozi uriaşe. Închipuiţi-vă un agent de vânzări care se teme în asemenea măsură de un refuz din partea clientului încât nu-i cere acestuia să cumpere produsul şi astfel nu-şi îndeplineşte planul. Sau ce părere aveţi despre un şef nou promovat în funcţie care evită să corecteze deficienţele angajaţilor, deoarece se teme că va fi respins de foştii săi colegi? Poate veţi spune: „Dar ei nu-şi dau seama că şi-ar putea pierde slujbele şi că asta e mai important decât câteva erori sau decât respingerea socială?“ Răspunsul este: „Nu, în clipa aceea nu-şi dau seama. Ei se concentrează asupra consecinţelor care li se par mai grave.“

Problema aceasta nu trebuie asociată cu situaţiile în care angajaţii, prin faptul că fac ceea ce fac, îşi asumă consecinţe negative reale şi serioase, aşa cum ar fi pătrunderea în

clădiri incendiate sau în torente pentru a salva vieți omeneşti. Ea trebuie asociată cu situațiile în care majoritatea angajaților execută sarcina sau operațiunea respectivă, dar unul sau mai mulți se tem s-o facă; ei anticipează o consecință negativă pentru propriile lor persoane dacă o vor face.

Soluție preventivă

1. Dacă nu există consecințe negative pentru lucrurile pe care doriți să le facă angajații dumneavoastră, explicați-le asta încă din momentul angajării. Unul dintre scopurile pentru care noii angajați trebuie îndrumați în ceea ce fac este acela de a le explica relațiile – cum stau lucrurile în organizația dumneavoastră. Spuneți-le:

a) Pot să discute în contradictoriu cu şeful.

b) Nici o întrebare nu este prostească.

c) Preferați ca angajații să vă ceară să repetați de câteva ori instrucțiunile decât să facă ceva greşit.

d) Angajații ar trebui să încerce să fie novatori şi să îmbunătățească modul de lucru, atâta vreme cât ideile noi sunt discutate din timp cu dumneavoastră.

e) Nu vă penalizați angajații pentru eşecuri, atunci când ei încearcă să vă ajute.

Cu alte cuvinte, doriți ca toți angajații dumneavoastră să ştie că nu există consecințe negative pentru ei, dacă încearcă să facă ceea ce ar trebui să facă.

2. Următoarea etapă este să le dovediți că nu există efectiv consecințe negative anticipate, controlându-vă felul în care răspundeți atunci când angajații fac lucrurile pe care doriți să le facă. Felul în care le răspundeți de obicei îi va

convinge în cele din urmă că ceea ce spuneți este adevărat. Controlați-vă expresia feței, astfel încât să nu transmiteți angajaților frustrările și nemulțumirile personale.

3. Datoria dumneavoastră este să-i convingeți pe angajați că unele consecințe negative anticipate nu sunt de fapt atât de dureroase pe cât se așteaptă ei. În viață, există situații când nu pot fi evitate consecințele negative determinate de o activitate pe măsură, dar este bine să gândim în perspectivă. Astfel, poate că prima dată când veți plonja în bazin de pe trambulină veți avea parte de un contact dur cu apa. Experiența respectivă este dureroasă, dar nu vă paralizează pe viață.

4. Atunci când discutați cu alți oameni este foarte posibil ca, nefiind de acord cu ideile lor, ei să se supere. Deși neplăcută, o ceartă nu înseamnă sfârșitul unei relații. Iar când o persoană pune întrebări sau prezintă idei, se întâmplă uneori ca reacția celorlalți să îmbrace forma ironiilor sau a râsetelor. Deși pe moment acest lucru poate să fie neplăcut, nu trebuie considerat drept o penalizare de durată.

12. Randamentul nesatisfăcător al angajaților nu atrage consecințe negative

Aveți vreun angajat care nu respectă procedurile sau regulamentele de lucru şi care se comportă aşa de mai bine de un an? În departamentul dumneavoastră, ați „moştenit" o subordonată pe care managerul anterior o descria ca fiind necooperantă şi distructivă încă de când a fost angajată, cu câțiva ani în urmă? Aveți un angajat căruia nu-i mai cereți să predea nici un fel de raport, deoarece el refuză să scrie rapoarte? Aveți un angajat în companie care nu realizează niciodată anumite sarcini, fiindcă pur şi simplu nu-i plac? Atunci când inițiați o acțiune disciplinară împotriva unui angajat care refuză unele sarcini, sunteți supus unor presiuni din partea conducerii, a departamentului de resurse umane sau a sindicatului şi sunteți silit să bateți în retragere? Dacă răspunsul dumneavoastră la aceste întrebări este „da", aveți angajați care nu dau un randament corespunzător pentru că „randamentul lor nesatisfăcător nu atrage consecințe negative".

Problema

Din nefericire, ceea ce mulți manageri consideră drept o pedeapsă pentru un angajat poate să nu fie o pedeapsă din punctul de vedere al acestuia. Ați văzut vreodată dosare personale pline de penalizări şi de mustrări, angajatul respectiv fiind totuşi menținut în acelaşi post, unde continuă să lucreze cu acelaşi randament slab? Managerul a aplicat ceea ce el considera ca fiind o penalizare, însă aceasta n-a părut să aibă nici un efect.

O examinare mai atentă ar putea chiar releva că angajaţii neperformanţi primesc prime şi sunt numiţi în posturi importante în funcţie de vechimea în muncă, în ciuda activităţii lor necorespunzătoare.

Reacţia celor mai mulţi manageri la aflarea veştii că şefii le-au pus la dosar o mustrare ar fi una emoţională, deoarece managerii consideră mustrările ca fiind penalizări. Noi credem că şi angajaţii de nivelurile inferioare ar reacţiona similar. Dacă însă analizaţi utilitatea mustrărilor, veţi constata adeseori că anexarea lor la dosarul unui angajat nu înseamnă decât a pune o altă filă la dosar.

Mustrările scrise şi verbale constituie doar o parte din ceea ce se numeşte „penalizare progresivă". Se presupune că severitatea penalizărilor creşte – de la avertismente la mustrări şi până la concediile fără plată. În multe companii, hârtiile se acumulează în dosarele angajaţilor, dar severitatea penalizărilor nu creşte. De asemenea, unii nu consideră o pedeapsă faptul că stau acasă neplătiţi vreme de trei zile.

Am auzit în repetate rânduri angajaţi spunând despre colegii neperformanţi: „De ce nu scapă compania de «puturosul» ăla?". Am auzit reprezentanţi sindicali spunând: „Păcat că directorii nu se gândesc s-o concedieze pe «beleaua» aia şi să elimine toate discuţiile." Cu toate acestea, nimeni nu este concediat. Cunosc un singur angajat care a fost concediat, şi asta pentru că şi-a lovit şeful cu un levier în parcare; a fost însă reangajat după nouă luni, în baza contractului colectiv de muncă. Într-o companie, un laborant care fusese penalizat de câteva ori pentru că nu purta ochelari de protecţie a apărut în sfârşit într-o bună zi

în laborator purtând ochelarii. Când şeful lui l-a felicitat pentru asta, individul a ridicat o mână şi şi-a vârât degetele prin ramele fără lentile. Se chinuise să-şi demonteze lentilele numai ca să poată juca această farsă şefului său. Peste un an, când am mai trecut pe acolo, el ocupa acelaşi loc de muncă.

Îi întreb pe manageri: „Aţi concedia un angajat care nu face în mod voit bine un lucru important şi care nu-şi îmbunătăţeşte randamentul, indiferent cât de mult v-aţi strădui să corectaţi situaţia?" Adesea, răspunsul surprinzător este: „Nu". Când întreb: „L-aţi retrograda?", răspunsul frecvent este: „Nu, noi nu procedăm aşa". Îi întreb: „Îi îngheţaţi salariul?" Iar răspunsul uluitor pe care-l capăt uneori este: „Păi, îi creştem salariul doar atât cât să-i asigure subzistenţa ...". Cu alte cuvinte, cei cu randament slab primesc oricum un salariu mai mare.

O altă practică foarte răspândită în unele companii mari, aparent bine organizate, este ca, atunci când au de-a face cu un angajat cu randament slab, managerii să-i propună acestuia să solicite transferul în alt departament. Drept urmare, de aproape 18 ani, într-o companie lucrează angajaţi cu randament slab, ai căror şefi i-au considerat întotdeauna incompetenţi; în ciuda acestui fapt, ei continuă să-şi încaseze salariul.

Mulţi manageri îmi spun că acordă calificative peste medie unor angajaţi cu rezultate mediocre, deoarece nu doresc să le păteze pentru totdeauna dosarul profesional. Unii manageri mi-au spus că acordă importante creşteri salariale celor cu randament slab, în speranţa că-i vor motiva să-şi îmbunătăţească performanţele.

Atunci când încercați să înțelegeți de ce angajații dumneavoastră nu fac ceea ce ar trebui să facă și când nu se aplică nici una dintre cauzele menționate anterior, cauza poate fi faptul că „randamentul lor nesatisfăcător nu atrage consecințe negative".

Soluție preventivă

1. Trebuie să interveniți în organizația dumneavoastră, astfel încât să existe consecințe negative pentru angajații ale căror performanțe constant slabe sunt rezultatul unui comportament deliberat; aceștia vor cu tot dinadinsul să lucreze prost.

2. În unele situații, nu există consecințe negative pentru randamentul slab, deoarece conducerea nu știe că subordonatul dă greș. Fie că activitatea acestuia nu este verificată de șef, fie că, atunci când este verificată, erorile nu pot fi urmărite până la nivelul executantului. De exemplu, în situațiile în care angajații primesc zilnic un alt vehicul sau aparat, acesta ajunge de obicei într-o stare deplorabilă din pricina abuzului angajaților. Respectivul abuz nu poate fi identificat; orice angajat poate spune: „N-am făcut-o eu; așa era aparatul atunci când l-am primit". Dacă însă angajații primesc zilnic același vehicul sau lucrează cu același aparat, neglijența față de acesta se reduce considerabil. Deoarece încredințarea permanentă a unor lucruri duce la depistarea autorului abuzurilor, apare o consecință negativă pentru angajații neglijenți față de aparatele lor.

În ultimii 30 de ani, a căpătat amploare practica de a le cere controlorilor de calitate, ambalatorilor sau montatorilor să-și treacă numele pe o hârtie care însoțește produsul până la utilizatorul final. Instituirea acestei prac-

tici îmbunătățește de obicei calitatea produselor, a procesului sau a serviciului realizat. Explicația îmbunătățirii face de obicei referire la concepte pretențioase, precum mândria profesională. În esență, a-ți pune numele pe ceea ce asamblezi, repari sau controlezi înseamnă că, dacă faci ceva greșit, eroarea va fi urmărită până la tine. Randamentul slab va fi urmat de o consecință negativă.

3. Atunci când angajații fac prost (în mod deliberat) o muncă pe care o apreciază și care le place, încredințați-le alta care nu le place.

4. Atunci când un angajat cu un loc de muncă bine situat lucrează necorespunzător în mod deliberat, repartizați-i un loc de muncă mai prost situat.

5. Atunci când un angajat, căruia i se permite de obicei să participe în timpul programului de lucru la activități extraprofesionale sau pe cheltuiala companiei, nu lucrează bine în mod deliberat, anulați-i privilegiile respective.

6. Atunci când un angajat nu lucrează bine în mod deliberat, retrogradați-l.

7. Atunci când un angajat nu lucrează bine în mod deliberat, refuzați-i sau amânați-i orice creștere de salariu până la îmbunătățirea rezultatelor.

8. Atunci când un angajat este retrogradat din pricina randamentului slab, reduceți-i salariul.

9. Atunci când un angajat interesat să promoveze lucrează prost în mod deliberat, explicați-i în scris că activitatea sa este considerată nesigură și, ca atare, promovarea nu poate fi luată în considerare până la îmbunătățirea rezultatelor.

10. Modificați regulile privitoare la transferuri. Unui angajat care nu lucrează bine în mod deliberat nu i se va

aproba transferul dacă nu obține rezultate bune timp de minimum șase luni. Oricărui angajat care lucrează necorespunzător din alte cauze nu ar trebui să i se acorde transferul în cadrul aceleiași companii, în afară de cazul când sarcina îndeplinită necorespunzător nu face parte din noile atribuții.

11. Atunci când devine evident faptul că o persoană nu-și îmbunătățește în mod deliberat activitatea, iar discuțiile profesionale cu el eșuează, concediați-l.

12. Atunci când aceste soluții contribuie la îmbunătățirea rezultatelor, asigurați-vă că generați o consecință pozitivă pentru ca rezultatele să rămână cel puțin la fel de bune.

13. Ați avut vreodată sentimentul că rezultatele angajaților dumneavoastră se îmbunătățesc oarecum atunci când vă faceți apariția la locul lor de muncă? În cazul unui răspuns afirmativ, ați descoperit unul dintre cele mai eficiente instrumente manageriale de creștere a productivității. O consecință negativă a randamentului slab este apariția dumneavoastră la locul de muncă al angajaților. Îndesiți-vă aparițiile în spațiul respectiv și veți obține creșteri ale productivității. Acest efect se datorează faptului că dumneavoastră, șeful, sunteți o consecință negativă în mișcare, cel care depistează randamentul slab. Nu sunteți un om rău, ci pur și simplu sunteți ultima persoană pe care ei ar dori s-o vadă, atunci când taie frunze la câini. Prin urmare, îndesiți-vă aparițiile la locul de muncă al celor cu randament slab și puneți întrebări de felul: „Cum merge?", „Ce faci?", „De ce faci așa?", „Când o să începi (să faci ceea ce trebuie)?", „Când o să termini ceea ce lucrezi?". Cu cât apăreți mai des acolo unde lucrează angajații dumneavoastră, cu atât veți beneficia mai frecvent de experiența plăcută de a-i găsi făcând ceea ce trebuie. Vă veți spori

ocaziile de a-i determina să lucreze bine recompensându-i verbal. De asemenea, veți depista mai din timp mulți executanți cu randament slab, astfel că veți putea preveni apariția unor probleme serioase. Inițial, unii angajați vi se vor opune, acuzându-vă că-i controlați pas cu pas. Răspunsul dumneavoastră ar trebui să fie: „Exact! Pentru asta sunt plătit."

Nu vă sugerez să țipați, să purtați un băț cu dumneavoastră sau să născociți modalități de amenințare și pedepsire a celor care lucrează pentru dumneavoastră. Așa procedează managerii ineficienți. Vă spun doar că există situații reale în care nici una dintre celelalte cauze ale randamentului slab pe care le-am discutat până acum nu este valabilă. Singura cauză pentru care un angajat nu lucrează bine în mod deliberat este aceea că nu există consecințe negative pentru ceea ce face el. Dacă nu acționați în mod corespunzător pentru a rezolva problema, va trebui să vă obișnuiți cu ea. Sunteți dator față de angajații care muncesc bine să luați măsuri împotriva celor care aleg să muncească necorespunzător.

13. Obstacole aflate mai presus de controlul angajaților

„Obstacolele aflate mai presus de controlul angajaților" sunt reprezentate de bariere reale care împiedică un angajat să lucreze corespunzător. De exemplu, în timpul unui seminar proiectam o casetă video și s-a defectat instalația electrică a clădirii; pentru că nu exista un generator de avarie, puteam continua să le vorbesc participanților, dar nu puteam să le ofer imagini. Dacă vizionarea casetei era vitală pentru desfășurarea seminarului, nu puteam face absolut nimic ca să depășesc obstacolul din momentul respectiv. Uneori, un obstacol împiedică desfășurarea activității doar pentru că angajatul nu știe cum să-l evite. Într-o asemenea situație, obstacolul nu constituie un obstacol pentru toți, ci numai pentru angajatul respectiv. Din nefericire, atunci când angajații îi spun șefului despre un obstacol care le afectează randamentul, acesta obișnuiește să-i acuze că nu fac decât să caute scuze sau că au o atitudine necorespunzătoare.

Problema

O companie a realizat un produs software menit să-i ajute pe medici să țină evidența datelor și a încasărilor. Firma respectivă a decis să-l vândă și altor categorii de beneficiari. Atunci când managerii de vânzări i-au explicat directorului că produsul nu se vindea deoarece nu putea efectua operațiunile mai complicate solicitate de beneficiari, răspunsul său a fost: „Nu știți voi cum să-l vindeți." La început, agenții de vânzări au izbutit să vândă un produs care nu funcționa, până când mai mulți cumpărători au răspândit vestea despre el. Președintele companiei cu

pricina ignora faptele şi se comporta ca un suveran: „Lumea este aşa cum spun eu că este."

Recent, un manager de la o altă companie a făcut referire la o problemă pe care o avea cu unul dintre inginerii săi care operau pe teren şi care era nepoliticos cu clienţii, ceea ce atrăgea o mulţime de reclamaţii din partea acestora. De fiecare dată când managerul discuta cu el problema respectivă, inginerul îl ocolea şi se plângea directorului companiei (un prieten). Drept urmare, directorul i-a spus managerului să-l lase în pace pe inginer. În această situaţie, obstacolul se află mai presus de controlul managerului. Pentru că acesta nu poate întreprinde măsuri disciplinare, inginerul este incontrolabil.

Această cauză a randamentului slab include toate acele situaţii, condiţii şi factori de influenţă din exterior care împiedică obţinerea unor rezultate bune. Iată câteva exemple.

Resurse nedisponibile. Într-o firmă există foarte puţine sarcini sau activităţi care să fie începute şi duse la îndeplinire de un singur individ, indiferent dacă este vorba despre producţie, evidenţa contabilă sau asistenţa medicală. De obicei, munca presupune o succesiune de operaţiuni efectuate de doi sau mai mulţi indivizi. Dacă primul angajat nu se achită în întregime sau la timp de sarcini, următorul se trezeşte în faţa unui obstacol.

- Într-un restaurant aglomerat, dacă picolii nu curăţă suficient de rapid mesele, şeful de sală nu-i poate conduce la locurile lor pe clienţii care aşteaptă.
- În acelaşi restaurant, un chelner nu poate servi clienţii dacă bucătarul n-a terminat de gătit.
- Într-un spital, o operaţiune atât de simplă cum este depilarea în zona unde se va interveni chirurgical este una

dintre condițiile obligatorii înainte ca pacienții să fie aduși în sala de operație. Dacă pacientul nu este depilat, operația nu poate începe.

• Un chirurg nu-şi poate începe intervenția dacă anestezistul nu l-a anesteziat pe pacient.

• Într-o activitate administrativă, dacă cineva n-a cules datele necesare, următoarea persoană care trebuie să le prelucreze nu poate să le introducă în calculator sau să le analizeze.

• Într-un atelier, un angajat nu poate da găuri dacă nu are piesele care trebuie găurite sau nu poate termina montajul unui dispozitiv dacă lipseşte un singur şurub.

• O cursă aeriană de pasageri poate să fie amânată pentru că echipa de la sol a întârziat cu alimentarea avionului.

• Uneori, vara, pompierii newyorkezi nu au presiune suficientă în furtunuri, deoarece copiii din cartier deschid în mod ilegal hidrantele pentru a improviza duşuri reci.

Calitatea necorespunzătoare a resurselor. Resursele puse din timp la dispoziție, dar inutilizabile, devin un obstacol. Iată câteva exemple:

• Date eronate.

• O colecție de bluze de primăvară livrată unui magazin în tranşe de mărimi necorespunzătoare.

• Materii prime care nu respectă specificațiile, aşa cum sunt substanțele chimice degradate, vopselele în culori necorespunzătoare, niturile şi cuiele de lungimi sau diametre incorecte, materialele de construcție cu insuficientă rezistență sau flexibilitate, fluctuațiile tensiunii electrice.

Instrucțiuni care se contrazic. Deşi pare incredibil, există situații în care angajații primesc, în legătură cu

aceeaşi sarcină, instrucţiuni de la şeful lor şi de la şeful şefului lor, iar acestea se contrazic. Situaţia apare de obicei în companiile aflate în proprietatea unei familii, în care lucrează atât fondatorul, cât şi fiii acestuia. Astfel, fondatorul, care poate fi preşedintele consiliului de administraţie sau directorul general, ignoră mai mulţi manageri şi îi dă instrucţiuni directe angajatului de la nivelul cel mai de jos. Instrucţiunile pot fi corecte pe moment, dar adesea nu concordă cu situaţia de ansamblu şi contrazic instrucţiunile date de şeful direct al angajatului. Singurele rezultate ale acestui stil de management necorespunzător sunt confuzia şi irosirea resurselor.

Alte exemple de obstacole aflate mai presus de controlul angajaţilor sunt autoritatea nedelegată o dată cu atribuirea sarcinilor, defectarea echipamentelor, refuzul unor departamente de a asigura asistenţa necesară, grevele, inundaţiile, cutremurele, sărbătorile, drumurile înzăpezite, războaiele etc.

Obstacolele pot fi clasificate în trei categorii. *Din prima categorie* fac parte situaţiile în care condiţiile externe îl împiedică pe angajat să realizeze în mod corespunzător sarcina primită.

Din a doua categorie fac parte situaţiile în care condiţiile externe îl împiedică pe angajat să-şi facă treaba aşa cum şi-o face în mod obişnuit doar pentru că nu ştie cum să le depăşească. Cu alte cuvinte, există ceva sau cineva care, activ sau pasiv, îl împiedică pe angajat să aibă un randament bun doar pentru că acesta nu ştie cum să evite obstacolul. De exemplu, angajatul dumneavoastră nu termină un raport la timp pentru că altcineva nu i-a furnizat informaţiile necesare. Îl întrebaţi: „De ce nu te-ai dus să obţii

informațiile direct, în loc să aștepți să-ți fie trimise?", iar el răspunde: „N-am știut că am voie să procedez așa". Angajatul nu era conștient de existența acelei variante care l-ar fi ajutat să evite obstacolul.

Din a treia categorie fac parte acele situații în care o serie de condiții externe îl împiedică pe angajat să se achite în mod corespunzător de sarcina primită, deoarece acesta nu are capacitatea de a folosi soluțiile disponibile. Cu alte cuvinte, angajatul este conștient de faptul că se poate face ceva pentru a ocoli obstacolul, dar nu știe cum să procedeze. De exemplu, dacă eu mă aflu într-o excursie pe munte și trebuie să aprind focul, dar nu au chibrituri sau nu dispun de alte mijloace de aprindere a focului, mă aflu în fața unui obstacol. Știu că focul poate fi aprins prin frecarea a două bețe într-un anume fel, însă nu știu cum să procedez. Un alt exemplu: secretara mea trebuia să-mi dea copia tipărită la imprimantă a unui raport special de care am nevoie mâine dimineață, însă ea a plecat în vacanță fără să facă acest lucru. Știu că raportul se află în calculator, dar nu cunosc codul de acces și nici nu știu să lucrez cu imprimanta.

Soluție preventivă

1. Înlăturați obstacolul și randamentul va reveni la normal. Atunci când angajații vă spun că nu pot obține rezultate bune din pricina unui obstacol aflat dincolo de controlul lor, nu le spuneți să rezolve singuri problema. Implicați-vă în situația respectivă; investigați-o. Nu considerați plângerile angajaților dumneavoastră referitoare la necooperarea altor departamente, la materialele deficitare sau la echipamentele proaste ca fiind lipsă de creativitate sau atitudine necorespunzătoare. Este de datoria dumnea-

voastră să înlăturați obstacolele care îi împiedică pe angajați să lucreze bine. Nu vă comportați ca un manager pe care-l cunosc şi care a pus pe uşa biroului său anunțul: „Dacă nu aveți o soluție, nu veniți cu probleme". După cum puteți ghici, în compartimentul său existau o mulțime de probleme nerezolvate.

2. Atunci când angajații dumneavoastră nu pot lucra bine din pricina activității necorespunzătoare a altor compartimente, culegeți toate informațiile necesare. Poate că va trebui să discutați cu managerii celorlalte compartimente implicate pentru a rezolva problema. Uneori, aceasta poate necesita modificarea procedurilor şi a metodelor de lucru.

Dacă nu-i puteți determina pe furnizori să livreze la timp materialele comandate, schimbați-i.

Dacă există mai mulți manageri, la niveluri ierarhice diferite, care dau instrucțiuni contradictorii aceloraşi angajați, puneți capăt imediat acestei situații. Dacă şeful dumneavoastră este cel care procedează în acest mod, explicați-i problema şi rugați-l să comunice direct cu dumneavoastră. Dacă nu-l puteți împiedica să vă ocolească şi să le dea angajaților dumneavoastră instrucțiuni contradictorii, elaborați împreună cu angajații un plan pe care să-l aplicați în asemenea situații. În caz contrar, obstacolul respectiv va genera probleme în privința rezultatelor care se vor obține, va cauza pierderi organizației dumneavoastră şi poate chiar vă va costa slujba.

Atunci când un angajat nu reuşeşte să convingă alte compartimente să-i asigure servicii de calitate, interveniți pentru a-l ajuta să-şi atingă obiectivul. Procedând aşa, îndepărtați obstacolul.

3. Dacă nu puteți elimina un obstacol, oferiți-le angajaților o strategie pentru depășirea acestuia și/sau învățați-i tot ceea ce este necesar ca să utilizeze respectiva strategie. De exemplu, dacă angajații dumneavoastră nu pot vinde produsele din cauza obiecțiilor legate de preț, învățați-i cum să răspundă la aceste obiecții.

4. Retrimiterea problemei înapoi la subordonat nu constituie nici o soluție, și nici o practică de management eficientă. De asemenea, nu este indicat să așteptați ca obstacolul să provoace probleme de randament ca să-i învățați pe angajații dumneavoastră cum să depășească obstacolele obișnuite. Cea mai bună abordare care ține de *managementul preventiv* este să vă pregătiți angajații din timp. Anticipați obstacolele de care se pot lovi angajații și oferiți-le din timp strategiile și tacticile de depășire a acestora. Dacă inițiați acțiunile corespunzătoare, îi veți ajuta pe angajații dumneavoastră să evite randamentul slab. De exemplu, dacă le spuneți din timp că, atunci când nu primesc informații din partea unui departament, trebuie să se deplaseze personal acolo, ei vor descoperi două lucruri: că există o soluție pentru depășirea obstacolului și că ea face parte din munca lor.

5. Dacă nu puteți să înlăturați un obstacol și nici să oferiți o strategie pentru depășirea acestuia, este mai bine să le dați altă sarcină angajaților, deoarece ei nu vor face ceea ce ar trebui să facă. Acum angajatul eșuează pentru că „nimeni nu poate face acel lucru".

14. Limitele personale ale angajaților îi împiedică să lucreze bine

Randamentul slab „datorat limitelor personale" este o variantă populară printre manageri, atunci când încearcă să dea de vină sau de răspunderea de a rezolva problemele de randament. Acest motiv este invocat adeseori atunci când se face referire la angajați care nu lucrează pentru respectivul manager – de pildă, persoane situate la niveluri ierarhice inferioare sau chiar din alte departamente. Expresiile folosite de obicei sunt: „Angajarea lui a fost o greşeală", „Nu este omul potrivit" sau „N-are iniţiativă". Poate că ați auzit şi ceva de genul: „Are tărâțe în loc de creier". În unele regiuni se foloseşte expresia: „A pierdut trenul". Favorita mea este: „Când Dumnezeu a împărțit inteligența, el (angajatul) ieşise la o țigară". Managerii folosesc multe alte expresii, unele şi mai colorate, iar altele pur şi simplu nu pot fi reproduse aici. Toate exprimă însă acelaşi lucru: managerul consideră că angajatul eşuează din pricina unor limite personale inerente.

Problema

Există desigur situații în care angajații dau greş din cauza unor limite personale, dar aceste situații nu sunt atât de frecvente pe cât pretind managerii. „Limite personale" înseamnă limite fizice, care nu pot fi schimbate şi care, de fapt, împiedică obținerea unui randament maxim. De exemplu, dacă o activitate presupune ca persoana care o desfăşoară să nu sufere de daltonism, iar angajatul este daltonist, acest lucru constituie o limită personală. Dacă o

B.C.U. „M. EMINESCU" IAŞI

muncă necesită o acuitate vizuală deosebită, iar angajatul nu are decât un ochi, nu veți beneficia de acuitate vizuală din partea lui. Dacă prestarea unei munci necesită zece degete, iar angajatului îi lipseşte un deget, aceasta înseamnă o limită personală. Dacă acceptați ideea că IQ* măsoară inteligența, iar o muncă necesită un IQ de 125 şi angajatul are un IQ de 65, aceasta înseamnă o limită personală.

O limită personală nu reprezintă o deficiență legată de procesul de învățare. De exemplu, dacă m-ați angaja ca pilot, dar eu n-aş şti să pilotez un avion, n-ar însemna că dau greş ca pilot din pricina unei limite personale, ci pentru că nu ştiu să pilotez. Dacă m-ați învăța cum să pilotez, motivul eşecului meu ar dispărea. „Neştiința" mea de a pilota pentru că nu am fost învățat este complet diferită de „incapacitatea" de a pilota, indiferent câte lecții aş fi luat. Din nefericire, pilotatul ca aptitudine este mult mai uşor de sesizat decât multele aptitudini mai puțin măsurabile pe care bănuiți că le are angajatul dumneavoastră.

Una dintre erorile cele mai importante ale managerilor este aceea de a trata situațiile de „neştiință" ca fiind situații de „limită personală", astfel încât ei nu mai încearcă să rezolve problema. Din observațiile mele, cel puțin 80% din persoanele despre care se crede că ar da greş din cauza *limitelor personale* nu dau greş în realitate din acest motiv, ci pentru că n-au fost niciodată învățate cum să facă ceea ce ar fi trebuit să facă. Un exemplu bun în această privință îl constituie arta de a vorbi în public. De obicei, angajatul care nu stăpâneşte această artă este etichetat ca lipsindu-i o calitate vitală şi de neînlocuit, pe când, în realitate, oratoria

---

* Intelligence Quotient – Coeficient de inteligență (n. trad.)

se învață. Aceasta se dovedește zilnic prin aparenta transformare a oratorilor nepricepuți care absolvă cursurile Dale Carnegie*. Cunosc o angajată care își regurgita realmente micul dejun de fiecare dată când trebuia să facă o vizită unui client. Însă după ce a absolvit un curs de oratorie de 15 săptămâni la Dale Carnegie, ea a fost capabilă să se achite de sarcini în mod eficient. Dacă ați fi văzut-o înainte de terminarea cursului, ați fi zis: „Pur și simplu, nu le are cu asta". Dar „asta" era „știința" de a face un lucru.

Limitele personale pot fi clasificate în două categorii: *permanente* și *temporare*. Daltonismul este un exemplu de limită permanentă doar pentru muncile care necesită deosebirea culorilor. În profesiunile care necesită vedere stereoscopică, de pildă neurochirurgia, lipsa unui ochi ar afecta randamentul executantului. Statura mică reprezintă o problemă atunci când este nevoie de o înălțime normală și când nu poate fi utilizată o platformă. În unele profesii, o anumită dexteritate fizică este necesară pentru obținerea unui randament corespunzător. Astfel, un casier de la o bancă trebuie să aibă cel puțin o dexteritate medie pentru a manipula și număra îndeajuns de rapid banii, astfel încât să asigure servirea promptă a clienților. Un casier cu dexteritate medie și unul cu dexteritate sub medie își vor îmbunătăți amândoi tehnica exersând; totuși cel cu dexteritate sub medie nu va deveni suficient de rapid. În cazul prestării unor servicii, un aspect facial anormal poate constitui o problemă dacă clienții sunt respinși de aspectul persoanei

---

* Carnegie, Dale (1888-1955), educator și orator american cunoscut pentru cartea sa *How to Win Friends and Influence People* (1936) – (n. trad.)

respective şi o evită. Angajatul îşi poate îndeplini perfect sarcinile de serviciu, dar dacă clienţii îl evită... apare o problemă. Observaţi însă că termenul „respingător" este oarecum mai uşor de definit decât expresia „insuficient de atractiv". Câteva vânzătoare mi-au povestit că problema lor o reprezenta faptul că erau prea atrăgătoare. Au mai spus că erau nevoite să se îmbrace modest, pentru a distrage atenţia clienţilor de la persoana lor şi a o îndrepta către produsele pe care încercau să le vândă. Între oameni pot exista multe dezacorduri cu privire la ce anume înseamnă „atractiv"; ajunge să vedeţi cu cine s-a măritat vecina dumneavoastră.

De obicei, inteligenţa limitată este considerată de către manageri ca fiind o problemă, dar termenul „inteligenţă" este prea vast ca să poată fi definit riguros. Inteligenţa înseamnă capacitate de analiză, fluenţa ideilor, memorie, acuitate verbală, atenţie distributivă, cunoaştere sau putere de vizualizare? Adevăratele incapacităţi mentale sunt uşor de observat; în schimb, o examinare atentă a aşa-numitelor probleme de inteligenţă poate să ducă la concluzia că ele sunt provocate de „neştiinţă" şi de „practică insuficientă".

O limită personală temporară este una care poate fi corijată sau poate chiar dispărea de la sine. Graviditatea ar putea fi o limită temporară, în funcţie de profesie şi de evoluţia sarcinii. Limita personală a incapacităţii de a vorbi o limbă străină ar putea fi eliminată prin lecţii sau prin utilizarea unor ghiduri de conversaţie. Laringita şi sinuzitele nu durează veşnic. Alcoolismul, dependenţa de droguri şi afecţiunile psihice pot fi considerate limite personale temporare. Un manager care are de trei ori pe zi crize de furie de câte 30 de secunde şi recunoaşte că nu se poate stăpâni este bolnav psihic doar timp de 30 de secunde, de

trei ori pe zi. Problemele descrise ca lipsă de amabilitate, insensibilitate sau duritate sunt probleme de comportament, nu neapărat boli psihice. Persoanele care prezintă aceste trăsături pot avea nevoie pur şi simplu de lecţii de actorie şi de unele acţiuni preventive, precum feedback, cunoaşterea a ceea ce trebuie făcut, instruirea practică şi recunoaşterea verbală a îmbunătăţirilor realizate. Uneori, oamenii sunt bolnavi şi n-o ştiu. Multe dintre problemele aşa-zis psihice, cum este comportamentul distructiv, turbulent sau antisocial, ba chiar şi paranoia, pot fi generate de apariţia unor dezechilibre chimice în creier, de tipul hipoglicemiei. Comportamentul straniu dispare de obicei în câteva luni de regim alimentar corespunzător. Poate că unele dintre persoanele „ciudate" care lucrează pentru dumneavoastră nu s-au născut aşa; poate că este suficient să-şi modifice regimul alimentar, dar ele n-o ştiu.

De obicei, când ajungem atât de departe în discuţiile noastre din cadrul seminariilor, managerii spun: „Nu la problemele acestea mă refer când vorbesc despre limitele personale." Iar răspunsul meu este: „Dacă nu la acestea vă referiţi, atunci înseamnă că nu vorbiţi despre limite personale, ci despre altă cauză a randamentului scăzut." „Aveţi dreptate", spun ei. „Cred că îngrămădeam o mulţime de lucruri sub eticheta «limite personale»." Limitele personale nu reprezintă o cauză frecventă a eşecurilor angajaţilor, dar sunt menţionate des de manageri.

Soluţie preventivă

1. Acceptaţi faptul că atunci când vorbiţi despre limite personale, vă referiţi la capacitatea unui individ. În psihologie, „capacitatea" este definită ca fiind nivelul cel mai înalt

de performanță pe care-l poate atinge individul, în condiții de sprijin maxim. Limitele capacității pot fi de natură genetică sau pot consta în vătămări provocate de un accident sau de o boală. Capacitatea se deosebește de „abilitate", care este o funcție a învățării. În definirea capacității se face referire și la „sprijinul maxim". Dacă cineva nu reușește să facă ceva, indiferent ce, dar n-a avut parte de sprijin maxim, nu se poate spune că motivul eșecului a fost lipsa de capacitate sau existența unei limite personale.

2. Acceptați faptul că pentru efectuarea muncii la orice nivel aveți nevoie de oameni cât se poate de normali, nu de campioni olimpici. Pentru a vă îndeplini sarcinile zilnice, nu aveți nevoie de cei mai buni dintre cei mai buni. Nu v-ați putea permite să plătiți persoane de asemenea calitate, care nici nu sunt foarte numeroase.

3. Dacă există limite personale esențiale care țin de succesul sau eșecul unei activități, evaluați-l pe cel care vrea să desfășoare activitatea respectivă înainte de angajare sau de promovare, pentru a afla dacă există acele limite personale. Gândiți-vă chiar la folosirea unor teste adecvate, care să vă ofere informații obiective și să vă ajute în luarea deciziei.

4. Atunci când discutați despre probleme de randament, descrieți problema concretă, lucrurile care au fost făcute greșit. Nu folosiți metafore de genul „măr stricat"; sunt prea generale și vă vor conduce la concluzii eronate asupra cauzelor randamentului slab și, prin urmare, la soluții preventive greșite.

5. Nu vă grăbiți să trageți concluzia că persoana cu randament slab dă greș din cauza unor limite personale. De obicei, aceasta va fi ultima cauză a randamentului slab. Înainte de a decide să înlocuiți un angajat, întrebați-vă:

„Este aceasta una dintre acele rare situații în care eu, managerul, am făcut posibila, dar improbabila greșeală de a nu fi reușit să-l învăț pe acest angajat cum să facă ceea ce doresc?"

Nu vă costă nimic să vă puneți această întrebare, dar vă va costa destul de mult dacă răspunsul este greșit; înlocuirea unui angajat este costisitoare. Analizați performanțele angajatului în funcție de toate celelalte cauze posibile pentru care angajații nu fac ceea ce ar trebui să facă.

6. Înainte de a lua o decizie, culegeți unele informații; de pildă:

a) Întrebați-l pe angajat: „Poți să-mi spui cum ar trebui să îndeplinești sarcina asta?"

b) Dacă vă dă răspunsul corect, rugați-l să treacă la fapte și asistați-l pentru a vedea dacă parcurge corect toate etapele.

c) Dacă nu vă dă răspunsul corect sau nu execută corect activitatea încredințată, arătați-i tot ceea ce trebuie să facă, apoi reveniți la „b".

7. Dacă o limită personală permanentă cauzează într-adevăr eșecul, nu puteți face nimic altceva decât să înlocuiți persoana ori să acceptați tacit situația.

15. Problemele personale

Ajungem acum la cel mai important aspect: cauza unui randament slab în toate situațiile de la locul de muncă și una dintre sursele majore de frustrare a managerilor. Majoritatea managerilor nu știu nici măcar cum să discute despre problemele personale, cu atât mai puțin cum să le rezolve. Fără soluții și lipsiți de orice pregătire, managerii oscilează între responsabilitățile lor față de organizație și grija de a fi persoane înțelegătoare, sensibile și serviabile. Ei oscilează între rolul extrem de consilier în probleme conjugale, duhovnic, părinte, psiholog și creditor, pe de o parte, și cel de judecător și călău, pe de altă parte. Procesul consumă mult timp și, uneori, nimic nu dă rezultate.

Problema

„Problemele personale" sunt cele care apar în viața privată a unui individ, în afara locului de muncă, și care par să fie cauze ale randamentului profesional necorespunzător. Astfel de probleme pot fi: certuri în familie, divorț, doici pe care nu te poți bizui, copii bolnavi, necazuri cu mașina, decese, datorii la jocuri de noroc, încurcături cu legea etc. Bolile nu sunt incluse în această categorie, deoarece sunt considerate drept „limite personale temporare", nu probleme personale. Desigur, angajații ar putea ajunge să sufere de boli psihice din pricina problemelor lor personale, însă asta i-ar plasa în cealaltă categorie a limitelor personale.

De obicei, angajații cu probleme personale nu sunt dificil de identificat, dacă randamentul le este afectat. De exemplu:

• Angajați care petrec prea mult timp la telefon, ocupându-se de probleme personale.
• Angajați care lucrează mai puțin sau care fac greșeli, deoarece petrec mult timp discutând cu colegii despre problemele lor personale.
• Angajați care abuzează de aparate, trântesc receptorul telefonului în furcă sau sunt nepoliticoși cu clienții.
• Angajați care sosesc târziu la serviciu și pleacă devreme din pricina unor doici pe care nu se pot bizui.

Atunci când îi întrebați pe angajați de ce rezultatele muncii lor întârzie, sunt incorecte sau stranii, ei răspund:

• „Mă gândesc la altceva."
• „Nu mă pot concentra asupra muncii."
• „Am probleme personale, despre care prefer să nu discut."

Majoritatea companiilor le acordă angajaților timp liber în care să-și rezolve problemele personale. Aproape toate companiile acordă un număr rezonabil de zile libere plătite pentru cazurile de deces în familie. Unele companii acordă un număr fix de zile libere pe an, care pot fi folosite pentru a merge la dentist, pentru a vă aștepta o rudă la gară sau pentru a sta de vorbă cu un profesor al copilului dumneavoastră. Exceptând decesele în familie, de obicei se cere ca zilele libere să fie programate din timp, pentru ca managerii să poată compensa lipsa de la serviciu a respectivului angajat.

Studii recente au arătat că problemele personale care creează tensiune, frustrare și mânie afectează frecvent modul în care angajații lucrează cu clienții, cu colegii și chiar cu șeful lor. Nu există însă o legătură directă între o

problemă personală şi o anumită reacţie. Unele persoane trec prin situaţii pe care noi le-am considera de-a dreptul oribile; totuşi înfăţişarea lor calmă nu trădează acest lucru. Există, pe de altă parte, persoane care „explodează" sau „iau foc" atunci când au o problemă personală pe care noi am considera-o insignifiantă. Un maistru dintr-o mare fabrică de automobile mi-a spus că îl irita un angajat pe care-l apuca o criză de nervi şi solicita intervenţia sindicatului ori de câte ori maistrul îi spunea „bună dimineaţa". Maistrul respectiv nu avea nici o explicaţie pentru acest comportament straniu. Peste doi ani, l-am întâlnit pe angajatul în cauză la unul dintre seminariile mele, iar el a vorbit de bunăvoie despre reacţia sa. Când l-am întrebat de ce reacţiona cu atâta furie ori de câte ori maistrul său îi spunea „bună dimineaţa", mi-a răspuns: „Aveam o mulţime de probleme cu divorţul, cu banii şi cu copiii, şi nu voiam să-l aud pe maistrul ăla spunând că era o dimineaţă bună". I-am explicat că salutul „bună dimineaţa" este în realitate o versiune prescurtată a lui „Îţi doresc o dimineaţă bună", ceea ce însemna că maistrul nu-i spunea de fapt cum era acea dimineaţă, ci spera că angajatul va avea o dimineaţă bună. El a răspuns: „Nu mi-am dat seama de asta".

Există însă situaţii de randament slab care par să fie cauzate de probleme personale neacoperite de politica organizaţiei, ci apar numai pentru că şeful le îngăduie să apară. Adesea, managerii îi permit unui angajat să nu lucreze pentru că respectivul are o problemă personală; dar managerul avusese şi el aceeaşi problemă în trecut şi totuşi lucrase. Cu alte cuvinte, cauza lipsei de randament nu era problema personală, ci acordul şefului.

Un agent de vânzări mi-a explicat că, din cauza divorțului său, petrecut cu un an în urmă, fusese incapabil să mai muncească. Atât el cât și șeful lui știau că nu venise deloc la serviciu timp de trei luni. Persoana respectivă a spus: „Nu am lucrat, fiindcă eram deprimat. Așadar, divorțul nu este o cauză a randamentului slab?" I-am explicat că activitatea și munca fac parte din terapia antidepresivă. De fapt, șeful lui i-a susținut deprimarea, în loc să-l ajute s-o elimine. „Eram însă realmente dat peste cap", a insistat el. L-am întrebat cum ar fi procedat dacă ar fi fost proprietarul unui restaurant și unul dintre cei trei ospătari l-ar fi anunțat că divorța, că era deprimat și, ca urmare, n-avea să mai vină la lucru trei luni, dar se aștepta ca în tot acest timp să fie plătit. Mi-a răspuns că nu l-ar fi plătit pe ospătar. Când l-am întrebat de ce n-ar fi făcut-o, a spus: „Nu cred că mi-aș fi putut permite să-l plătesc trei luni fără ca el să muncească deloc."

Dacă am putea să dăm timpul înapoi și să-i spunem șefului agentului de vânzări că salariul pe cele trei luni de „concediu" ale acestuia va fi plătit din propriul său buzunar, credeți că agentului de vânzări i s-ar mai fi acordat acel timp liber? Evident, răspunsul este „nu", ceea ce conduce la unul dintre motivele pentru care problemele personale sunt abordate greșit din punctul de vedere al organizației. Managerii nu plătesc din buzunarul lor, ci din buzunarul altora – din profitul corporației. Este ușor să fie filantropi cu banii altuia și să îngăduie lipsa de activitate cauzată de probleme personale. Asumarea responsabilității (sau tragerea la răspundere) pentru banii cheltuiți poate modifica răspunsul unui manager din „Înțeleg ce simți; de ce nu rămâi acasă azi?" în „Înțeleg ce simți și aș fi dorit să te pot învoi, dar nu sunt banii mei și avem nevoie de tine azi".

Primul răspuns este sensibil şi iresponsabil; al doilea este sensibil şi responsabil şi reflectă realitatea.

Există situaţii în care lipsa de la serviciu sau randamentul necorespunzător sunt justificate, ca în cazul unui accident sau al îmbolnăvirii unei persoane foarte apropiate, ori pentru rezolvarea unor probleme judiciare importante. Cu toate acestea, există o mare diferenţă între supărarea legată de pierderea bilei de bowling şi cea legată de pierderea unui copil. Chiar şi în companiile unde pentru decese sunt acceptate două până la patru zile de învoire, se specifică de obicei că este vorba de decesul unei rude apropiate sau al unei persoane care locuieşte cu dumneavoastră. Vecinul, vechiul coleg de cameră sau câinele favorit nu fac parte din categoria mai sus menţionată. Învoirea în caz de deces ilustrează foarte bine felul în care compania decide şi stabileşte câtă compasiune trebuie să arate managerii vizavi de problemele personale. Compania nu ştie dacă veţi plânge în hohote în acele 2-4 zile sau dacă vă veţi întreba filosofic „ce-i viaţa?" în faţa unei beri reci; ea a stabilit pur şi simplu foarte clar felul în care managerul trebuie să răspundă la respectiva problemă personală.

În felul acesta, ajungem la al doilea motiv pentru care problemele personale sunt abordate greşit şi, uneori, incorect. Deoarece majoritatea situaţiilor în care apar probleme personale obişnuite nu sunt tratate de companii prin reguli specifice, ca în cazul deceselor, fiecare manager are libertatea să decidă singur în privinţa fiecărei probleme personale, aidoma unui suveran mărinimos. În mod inevitabil, învinge dorinţa ca angajaţii să-i considere înţelegători, sensibili şi cooperanţi. Managerii nu ştiu care probleme personale pot fi acceptate ca motive pentru lipsa de randament sau când

se poate admite ca angajatul să se simtă tulburat, dar nu se acceptă să lucreze prost.

Al treilea motiv pentru care managerii au atâtea dificultăți în abordarea problemelor personale este faptul că ei nu știu cum să discute despre acestea sau cât de mult să se implice. De aceea, multe din sfaturile sale poartă amprenta amatorismului. Prin urmare, unul dintre motivele pentru care unii angajați par să ocupe o parte exagerat de mare din timpul managerului cu problemele lor personale este că acelea sunt unicele momente în care angajatul este tratat amabil de către manager. În capitolul 7 am discutat despre felul în care activitatea urmată de o consecință pozitivă își va spori frecvența. Regula respectivă acționează indiferent dacă acea activitate este sau nu dorită. Dacă unicul moment în care un angajat beneficiază de atenție, înțelegere, sensibilitate îndatoritoare din partea șefului este atunci când își expune problemele personale, puteți face prinsoare că discuțiile despre probleme personale vor deveni mai frecvente.

Un alt aspect care trebuie luat în considerare este faptul că e firesc ca oamenii, atunci când muncesc, să se gândească și la altceva decât la muncă. Aceste gânduri pot acoperi evenimentele de la naștere până la moarte, fără să fie neapărat legate de anumite probleme. Atunci când angajații au un randament slab fiindcă se gândesc la altceva, gândurile respective nu trebuie să fie neapărat legate de accidente sau de boli; pot fi gânduri despre seara minunată pe care au petrecut-o ori despre cea care îi așteaptă. Gândurile acestea nelegate de muncă reprezintă o problemă numai dacă împiedică atingerea randamentului corespunzător. Majoritatea managerilor nu au nici o dificultate în a spune: „Fii amabil și nu te mai gândi la iubita ta, ci

încearcă să te concentrezi asupra problemei pe care încercăm s-o rezolvăm." Pe de altă parte, ei n-ar cuteza să spună: „Fii amabil şi nu te mai gândi la căsnicia ta distrusă, ci încearcă să te concentrezi asupra problemei pe care încercăm s-o rezolvăm." Cu toate acestea, motivul randamentului slab rămâne acelaşi: angajatul se gândeşte la altceva. Managerii consideră că au dreptul să oprească „visatul cu ochii deschişi" dacă se referă la lucruri plăcute, dar nu şi dacă se referă la lucruri neplăcute (griji).

Soluţie preventivă

1. Admiteţi faptul că viaţa de familie devine tot mai importantă pentru oameni şi că permanenta creştere a numărului părinţilor divorţaţi care au în grijă cel puţin un copil modifică priorităţile în privinţa programelor prelungite de lucru, a delegărilor în interes de serviciu şi a detaşărilor. În acelaşi timp, trebuie să fiţi conştient de faptul că minimum jumătate din problemele personale care par să fie cauze ale randamentului slab se manifestă ca atare pentru că le-au îngăduit managerii.

2. Problemele personale ale angajaţilor, cu care vă confruntaţi la locul de muncă, pot fi împărţite în două categorii: categoria problemelor emoţionale şi categoria învoirilor. Categoria problemelor emoţionale cuprinde totul, începând de la priviri în gol şi neatenţie, confesiuni adresate oricui este dispus să asculte, şi ajungând la izbucniri în lacrimi (poate chiar isterie) şi prelungirea timpului necesar revenirii din starea respectivă. Categoria învoirilor poate fi împărţită, la rândul ei, în două subcategorii: *probleme asociate unor urgenţe* – de pildă, o boală neaşteptată în familie, o absenţă neanunţată a doicii (nerecurentă), o pană auto

(nerecurentă), accidente – şi *treburi personale*, cum ar fi schimbarea buletinului sau a carnetului de conducere, achiziționarea unei case, programări la dentist, la avocat etc.

3. Acordați-le angajaților învoiri ca să aibă timp să-şi rezolve treburile personale: să poată participa la şedințe cu părinții la şcoală, să meargă la medic sau la avocat etc. Nu este nimic rău în a le permite angajaților ca în unele zile să vină mai târziu la serviciu, iar în altele să plece înainte de terminarea programului pentru a-şi rezolva treburile personale. Le puteți cere să recupereze orele respective ulterior, atunci când este convenabil pentru ei şi pentru organizație. Totuşi, orele nelucrate dedicate treburilor personale trebuie întotdeauna planificate din timp; este preferabil ca ele să se rezolve în afara programului de lucru sau în orele mai libere şi, în funcție de timpul necesar şi de frecvență, pot fi scăzute din concediul legal al angajatului. Unele companii adună toate zilele de concediu, concediu medical etc. într-un singur total denumit „zile personale". Un angajat poate folosi aceste zile oricum doreşte. Astfel se elimină o mulțime de discuții inutile despre învoiri.

4. Învoirile asociate urgențelor, deşi afectează activitățile organizate, sunt cele mai importante pentru angajați, iar managerii trebuie să le considere o prioritate. Ajutați-l pe angajat, asigurați preluarea sarcinilor de serviciu de către altcineva, implicați-vă direct, dacă este necesar, dar grăbiți răspunsul dat angajatului cu privire la urgența pe care o are.

5. Felul în care tratați problemele emoționale depinde de importanța lor. Unii angajați pot avea probleme personale serioase fără ca nici unul dintre colegi, inclusiv dumneavoastră, să ştie. Alți angajați pot avea probleme perso-

nale minore despre care ştie toată lumea, indiferent dacă se doreşte sau nu acest lucru. Căutaţi să fiţi disponibil pentru angajaţii care doresc să discute cu dumneavoastră despre problemele lor personale. Adesea, simpla discutare a unei probleme îi ajută pe oameni să găsească soluţia sau să accepte problema aşa cum este. Dacă ei sunt tulburaţi sufleteşte, dar lucrează corespunzător, nu vă confruntaţi cu o problemă de randament; îi ajutaţi doar să-şi înseninеze viaţa. Nu jucaţi însă rolul de psiholog amator sau de consilier în probleme conjugale, pentru că veţi da greş. Ajutaţi-i să-şi găsească consilieri calificaţi.

6. În acele situaţii în care apare o problemă personală, însă randamentul nu trebuie să aibă de suferit, procedaţi astfel:

a) Discutaţi problema în detaliu şi încercaţi să daţi o mână de ajutor la rezolvarea problemelor personale ale angajatului, îndrumându-l către asistenţă calificată.

b) Dacă problema angajatului nu poate fi rezolvată, explicaţi-i că în realitate există două probleme. Una dintre acestea este problema lui personală, iar cealaltă este faptul că el nu-şi îndeplineşte sarcinile de serviciu.

c) Explicaţi că este de înţeles ca problemele personale să nu dispară repede, dar că problema de randament trebuie să dispară cât mai rapid. Astfel, este recomandabil să spuneţi: „Îmi pare rău de destrămarea căsniciei tale şi înţeleg faptul că această situaţie emoţională poate dura chiar şi un an. Din păcate, problemele mele de serviciu nu pot continua timp de un an. Deoarece eu nu pot face ca problemele tale să dispară, tu mă poţi ajuta ca problema mea să nu mai existe?“

d) Solicitați cooperarea angajatului în rezolvarea problemelor de serviciu. Veți fi surprins de răspunsurile pozitive pe care le veți primi.

7. Identificați problemele personale pe care organizația le va accepta ca motive ale randamentului slab la serviciu, astfel încât toți managerii dumneavoastră să respecte aceleași principii generale. Asigurați-vă că angajații vor reacționa într-un anumit fel la acele probleme personale. Elaborați un manual care să-i îndrume pe manageri în abordarea problemelor personale și includeți numele și numerele de telefon ale unor specialiști cărora li se pot adresa angajații care au nevoie de ajutor.

8. Înțelegeți faptul că, în calitate de manager, nu aveți dreptul arbitrar de a scuti oamenii de muncă, indiferent care ar fi motivele lor sau ale dumneavoastră. Munca în echipă înseamnă a urma regulile echipei.

9. Dacă priviți felul în care oamenii acționează în viață în general, veți descoperi că, în afara locului de muncă, în viața lor socială, majoritatea fac lucrurile pe care trebuie să le facă, în ciuda problemelor personale. Nu vă sugerez să le spuneți angajaților că trebuie să-și ignore problemele personale. Vă sugerez doar să le spuneți că pot fi preocupați de problemele personale, atâta vreme cât fac ceea ce ar trebui să facă la locul de muncă. Nu este o idee nebunească sau lipsită de înțelegere, ci un concept terapeutic care-i ajută să răzbească în ceea ce fac.

16. Nimeni nu poate face acest lucru

Când îi întreb pe manageri: „De ce nu fac angajații dumneavoastră ceea ce ar trebui să facă?", unul dintre răspunsurile pe care le primesc de obicei este: „N-au timp destul". Când întreb: „Adică le dați de lucru mai mult decât pot face în timpul pe care-l au la dispoziție?", ei îmi răspund: „Da". Cu alte cuvinte, managerii le cer angajaților să realizeze în numai două ore trei sarcini care necesită o oră fiecare – și nimeni nu poate face așa ceva.

Problema

Cauza aceasta nu trebuie confundată cu abordarea creativă sau novatoare, care încearcă să-i determine pe angajați să facă lucruri pe care, până atunci, nimeni n-a mai reușit să le facă. Dacă acesta ar fi fost scopul dumneavoastră, nu v-ați fi limitat la a repartiza sarcini și proiecte, ci ați fi întrebuințat brainstorming-ul, planificarea muncii și alte tehnici de management bazat pe stimularea creativității, cu scopul de a vă ajuta angajații să elaboreze strategii pentru a face lucruri aparent imposibile. Este cât se poate de potrivit să discutați despre o sarcină pe care nimeni n-a reușit s-o îndeplinească până acum și să căutați modalitățile posibile de a o realiza.

Problema nu se referă la a cere cuiva să rezolve în numai două ore trei sarcini ce necesită o oră fiecare, pe care dumneavoastră le puteți efectua, dar alții nu. Evident, dacă dumneavoastră le puteți face, le poate face oricine. În acest exemplu, problema este că angajații nu știu cum să facă ceea ce dumneavoastră știți să faceți în două ore. Așadar,

este o problemă de instruire. Dacă îi învățați pe angajați și îi puneți să facă așa cum faceți dumneavoastră, vor putea face și ei același lucru.

Soluție preventivă

1. „Nimeni nu poate face acest lucru" constituie una dintre puținele cauze ale randamentului slab care este rar invocată de manageri. În activitatea mea de manager și consultant, am întâlnit rareori această cauză a unui randament slab. Însă ca manager, trebuie să știți că ea poate apărea.

2. Dacă lucrătorii nu pot realmente îndeplini sarcina respectivă, dați-le să facă altceva. Nu aveți altă soluție la dispoziție.

3. Utilizați-vă resursele astfel încât oamenii să lucreze cu un randament corespunzător.

Partea a II-a
Managementul preventiv: un nou sistem de management care vă ajută să obțineți rezultatele cele mai bune

17. Cum puteți folosi managementul preventiv pentru a obține randamentul maxim

Dacă, ajunşi în acest punct, v-aş fi întrebat de ce angajații nu fac ceea ce ar trebui să facă, probabil că ați fi răspuns: „Managementul este nesatisfăcător." Exceptând eşecurile cauzate de *probleme personale* sau de *limite personale*, de motivul *nimeni nu poate face acest lucru* şi, poate, de câteva *obstacole*, tot ceea ce am discutat ar putea fi încadrat sub acelaşi titlu generic: management nesatisfăcător. Chiar şi frecvența eşecurilor asociate problemelor personale s-ar putea diminua dacă managerii ar înțelege că toate problemele personale îi pot afecta emoțional pe oameni, dar nu trebuie neapărat să le afecteze randamentul la serviciu. De asemenea, managerii nu trebuie considerați fără vină când este vorba despre eşecuri asociate limitelor personale deoarece, la urma urmelor, ei au făcut angajările sau promovările. Analizele arată că 80% dintre persoanele învinuite de a avea limite personale dau greş, de fapt, din pricina existenței unora dintre factorii deja analizați.

Ați putea de asemenea să trageți concluzia că o parte importantă a îndatoririlor unui manager constă în a genera consecințe asupra angajaților pentru randamentul acestora, atunci când nu există consecințe sau când există doar consecințe negative. La un seminar, un manager a întrebat: „De ce angajații care joacă în campionatul de fotbal al companiei după orele de program consumă de zece ori mai multă energie decât la serviciu?" „Motivul", i-am răspuns, „se rezumă în două cuvinte: consecințe și feedback." În majoritatea sporturilor, la fiecare câteva minute se generează feedback și consecințe negative și pozitive pentru acțiunile personale. În muncă, sunt dificil de găsit consecințe negative sau pozitive asociate activității angajaților, sau feedback, pe toată durata programului. Dacă doriți ca oamenii să se comporte la serviciu așa cum o fac în sport, generați feedback mai frecvent și sporiți consecințele pozitive pentru rezultatele bune.

Așadar, dacă aceste cauze pentru care oamenii nu fac ceea ce ar trebui să facă la locul de muncă sunt generate de un management nesatisfăcător, soluția evidentă este aplicarea unui management corespunzător, pentru a face să dispară cauzele respective sau pentru a preveni apariția acestora. Dacă răspunsul este atât de evident, v-ați putea întreba de ce managerii nu acționează pentru a împiedica apariția fiecăreia dintre aceste cauze ale randamentului slab. Am constatat că unul dintre răspunsuri este că managerii nu-și dau seama de existența acestor cauze ale randamentului slab, deoarece să gândesc în termeni generali la problemele de randament ale oamenilor și le descriu prin cuvinte de genul: „N-ai făcut ceea ce trebuie". Al doilea

motiv este că analizele managerilor se limitează la una sau două cauze, întotdeauna aceleaşi – „Nu sunt motivaţi" sau „Nu sunt calificaţi pentru munca aceasta". În analiza performanţelor angajaţilor, „motivaţia" este termenul cel mai des folosit şi cel mai neînţeles.

Am constatat de asemenea că managerii au unele păreri eronate despre comportamentul uman, care constituie pentru ei motive logice de a nu întreprinde acţiuni de corectare a acestuia. De exemplu, atunci când i-am învăţat că felicitările verbale adresate unui angajat pentru rezultatele bune obţinute au o influenţă puternică asupra randamentului în muncă, mulţi manageri au spus: „Pentru asta-i plătesc. De ce ar mai trebui să le mulţumesc?" Evident, răspunsul este: „Ca să obţineţi lucrul pentru care plătiţi." Mulţi manageri consideră că n-ar trebui să se străduiască să-i determine pe oameni să facă munca pentru care sunt plătiţi.

Opinia aceasta se fundamentează pe teoria dominantă, nescrisă şi nedovedită că, dacă-l angajezi pe sudorul potrivit, pe laborantul potrivit sau pe contabilul potrivit, munca se va realiza fără intervenţia şefului. Cu alte cuvinte, dacă aduceţi oamenii *potriviţi*, nu va mai fi nevoie să-i conduceţi. Dacă această teorie ar fi fost adevărată, mulţi manageri n-ar mai fi fost necesari; organizaţia dumneavoastră n-ar fi avut nevoie decât de nişte oameni capabili să recruteze angajaţii. Este realmente uluitor faptul că atâţia oameni inteligenţi susţin o idee atât de ridicolă. Această abordare nu este management, ci speranţă de mai bine.

În trecut, s-a procedat în acelaşi mod cu echipamentele şi maşinile, doar pentru a se descoperi că fusese o idee proastă. În primii ani ai industrializării, managerii cumpă-

rau utilajele cele mai bune şi le exploatau non-stop, până ce acestea nu mai funcţionau. În cele din urmă, s-a constatat că „timpii morţi" ai utilajelor nu erau productivi; atunci când maşinile nu funcţionau, angajaţii nu produceau nimic, deşi cheltuielile continuau să apară. Treptat, a apărut conceptul de întreţinere preventivă. S-a descoperit că oprirea utilajelor pe perioade scurte, în vederea executării unor operaţiuni minore de întreţinere la intervale programate, cum ar fi lubrifierea şi reglarea, previne apariţia unor defecţiuni majore vreme îndelungată. În domeniul transporturilor aeriene, întreţinerea preventivă este singura modalitate de a prelungi viaţa avioanelor.

Deşi practica amintită este ceva obişnuit în ziua de azi, unii manageri continuă să se împotrivească întreţinerii preventive în activităţile lor, deoarece nu-şi pot permite să înregistreze o scădere a productivităţii din cauza scurtelor perioade de oprire. Ei nu-şi pot permite acest lucru acum, dar îşi pot permite o reducere drastică a productivităţii mai târziu.

Întreţinerea preventivă este o intervenţie făcută în scopul menţinerii eficienţei echipamentelor. Intervenţia este realizată de mecanici, care manipulează în mod fizic elemente mecanice, aliniind utilajele, reglând turaţiile şi mecanismele de alimentare, ceea ce duce la obţinerea unei producţii corespunzătoare. Altfel spus, se asigură o funcţionare corectă. Am constatat că această abordare practică a gestionării utilajelor este la fel de eficientă şi necesară în gestionarea activităţii oamenilor, sub forma managementului preventiv.

MANAGEMENTUL PREVENTIV ESTE O INTERVENȚIE BAZATĂ PE MANIPULAREA ELEMENTELOR DINTR-UN ANUMIT MEDIU DE LUCRU, ÎN SCOPUL OBȚINERII UNUI REZULTAT PREVIZIBIL, FAPT CARE N-AR FI POSIBIL FĂRĂ RESPECTIVA INTERVENȚIE.

Managementul preventiv asigură buna desfăşurare a activității, neoferindu-le oamenilor ocazia de a greși.

Managementul este o intervenție

Pentru ca managerii să fie eficienți, principiile teoretice ale managementului trebuie transformate în lucruri pe care managerii „le fac" pentru a influența randamentul oamenilor. Managementul trebuie văzut ca o intervenție, aşa cum întreținerea utilajelor, coacerea unei plăcinte sau dirijarea unei orchestre sunt intervenții ce asigură rezultatul dorit. Fără intervenția bucătarului în coacerea plăcintei, ingredientele ar fi rămas în cutii. Intervenția bucătarului, constând în operațiuni de amestecare, adăugarea unor cantități precise de ingrediente într-o anumită ordine, plus procesul de coacere, au ca rezultat obținerea plăcintei dorite. În cazul muzicii, deşi piesa muzicală există deja, concertul este creat prin intervențiile dirijorului în timpul repetițiilor, la care se adaugă dirijarea şi controlul pe care el îl exercită asupra orchestrei în spectacolul propriu-zis.

Utilizarea managementului ca intervenție înseamnă că managerii trebuie să execute anumite lucruri în anumite momente, pentru a influența randamentul oamenilor pe care îi conduc. Ca şi în cazul coacerii plăcintei, dacă

managerul nu execută acțiunile cuvenite la momentele cuvenite și în ordinea cuvenită ori dacă le execută prea des sau prea rar, rezultatele nu vor fi cele așteptate. Acest lucru este extrem de clar atunci când se compară cauzele randamentului slab cu soluțiile preventive prezentate în capitolele anterioare. Desigur, angajarea unor persoane competente este extrem de importantă pentru desfășurarea oricărei activități. Cu toate acestea, activitatea cea mai importantă o reprezintă intervenția managerului după ce persoana a fost angajată, manipularea în funcție de necesități a tuturor elementelor din mediul de lucru care vor contribui la producerea rezultatelor așteptate. Ca și în cazul coacerii plăcintei, respectiv al concertului, simpla achiziție a celor mai bune ingrediente sau angajarea celor mai buni instrumentiști nu garantează obținerea unei plăcinte bune, respectiv a unui concert de calitate.

Vestea cea bună este că, indiferent care ar fi munca și la ce nivel s-ar desfășura ea, există doar șaisprezece cauze ale randamentului slab și niciodată cineva nu va fi afectat simultan de toate. Iar dacă eliminați cauzele randamentului slab, randamentul va fi maxim.

În procesul căutării unei abordări sistematice de eliminare a cauzelor randamentului slab, am constatat că unele cauze apar numai înainte de începerea muncii, iar altele apar numai după începerea muncii. Evident, dacă nu eliminați cauzele care apar înainte de începerea muncii, vă veți confrunta cu ele după ce ați început să lucrați. Tabelul 1 separă cauzele în două categorii: *Înainte* (Î) și *După* (D).

Observați că în ambele liste apar trei cauze: „Probleme personale", „Angajații cred că altceva este mai important" și „Obstacole mai presus de controlul angajaților". Problemele personale pot apărea oricând. Obstacolele se pot ivi, iar prioritățile se pot modifica după începerea lucrului. Presiunea exercitată de modificarea priorităților, presiune provenită din diverse surse, îi poate determina pe angajați să interpreteze greșit care sarcină este cea mai importantă într-o zi oarecare, deși ei știau ce era cel mai important înainte de începerea lucrului.

Strategia *managementului preventiv* constă în a contracara cauzele randamentului slab înainte și după începerea lucrului, cu scopul de a le împiedica să devină cauze reale. Prin urmare, intervențiile dumneavoastră manageriale se clasifică în două categorii, după cum se arată în tabelul 2. În categoria *Înainte* se găsesc acele lucruri pe care le faceți înainte ca oamenii să înceapă munca. Pentru a elimina cauzele din această categorie, este necesar să discutați mai amănunțit cu angajații despre ce trebuie să facă, înainte ca ei să înceapă să realizeze o sarcină sau un proiect important. Acest lucru se numește planificarea muncii.

Tabelul 1: *De ce angajații nu fac ceea ce ar trebui să facă*

Înainte de începerea muncii

Î-1	Angajații nu știu ce ar trebui să facă.
Î-2	Angajații nu știu cum să facă.
Î-3	Angajații nu știu de ce trebuie să facă.
Î-4	Angajații cred că metoda dumneavoastră nu este cea mai bună.

Î-5	Angajații cred că metoda lor este mai bună.
Î-6	Angajații cred că altceva este mai important.
Î-7	Angajații anticipează consecințe negative.
Î-8	Probleme personale.
Î-9	Limite personale.
Î-10	Obstacole mai presus de controlul angajaților.
Î-11	Nimeni nu poate face acest lucru.

După începerea muncii

D-1	Angajații cred că lucrează bine.
D-2	Chiar dacă lucrează bine, pentru angajați nu există consecințe pozitive.
D-3	Există obstacole mai presus de controlul angajaților.
D-4	Angajații cred că altceva este mai important.
D-5	Angajații sunt penalizați pentru că fac ceea ce ar trebui să facă.
D-6	Angajații sunt recompensați pentru că nu lucrează bine.
D-7	Randamentul nesatisfăcător al angajaților nu atrage consecințe negative.
D-8	Probleme personale.

Așa arată sistemul de *management preventiv* înainte de începerea muncii, iar el se întinde mult dincolo de „Termină până la 30 ale lunii și anunță-mă dacă ai vreo problemă.“ Importanța rezultatului executării sarcinii sau proiectului dictează importanța discuțiilor dumneavoastră

înainte de începerea lucrului. În cazul unui proiect repetitiv, planificarea muncii poate dura doar un minut, ca să acopere Î-1: când să înceapă, când să fie gata şi cum trebuie să arate produsul final. În cazul unui proiect mai vast şi nerepetitiv sau al unuia de care angajatul nu s-a mai ocupat până acum, discuţia dumneavoastră poate aborda toate aspectele de la Î-1 până la Î-11, din tabelul 2. Dacă ascultaţi pe parcursul acestor discuţii, veţi primi o mulţime de întrebări din partea angajatului dumneavoastră, cum ar fi: „De ce trebuie făcută asta?"

Tabelul 2: *Management preventiv*

	Ce trebuie făcut înainte de începerea muncii
Î-1	Spuneţi-le angajaţilor ce ar trebui să facă.
Î-2	Aflaţi dacă angajaţii ştiu cum să facă.
Î-3	Spuneţi-le angajaţilor de ce trebuie să facă.
Î-4	Convingeţi-i că metoda dumneavoastră va da rezultate.
Î-5	Dacă metoda angajaţilor nu este mai bună, explicaţi-le în mod convingător de ce nu este mai bună.
Î-6	Spuneţi-le angajaţilor care sunt priorităţile.
Î-7	Convingeţi-i pe angajaţi că nu se vor produce anticipatele consecinţe negative ale acţiunilor lor.
Î-8	Contribuiţi la rezolvarea problemelor personale ale angajaţilor sau repartizaţi sarcinile altcuiva.
Î-9	Verificaţi dacă sarcinile încredinţate nu depăşesc limitele personale ale angajaţilor.

Î-10	Verificați dacă nu există obstacole mai presus de controlul angajaților.
Î-11	Verificați dacă munca respectivă se poate face.

Ce trebuie făcut după începerea muncii

D-1	Oferiți-le angajaților feedback frecvent și concret asupra randamentului.
D-2	Recompensați verbal, frecvent și concret, randamentul corespunzător.
D-3	Înlăturați obstacolele sau oferiți-le angajaților o strategie de evitare a obstacolelor.
D-4	Spuneți-le angajaților care sunt prioritățile.
D-5	Înlăturați consecințele negative ale randamentului corespunzător sau echilibrați-le cu consecințe pozitive.
D-6	Înlăturați consecințele pozitive ale randamentului nesatisfăcător.
D-7	Folosiți consecințele negative doar în cazul unor randamente nesatisfăcătoare repetate (penalizări progresive).
D-8	Contribuiți la rezolvarea problemelor personale ale angajaților sau repartizați sarcinile altcuiva.

„Nu este treaba mea", „Nu cred c-o să meargă", „Am lucruri mai importante de făcut". Acum însă, când veți auzi aceste comentarii, le veți trata ca pe niște probleme reale, nu ca pe simple obiecții.

Din categoria *După* fac parte acele lucruri pe care le faceți după ce angajații încep munca, în scopul menținerii randamentului corespunzător; aceasta se numește „urmărire".

„URMĂRIREA CONSTĂ ÎN A AFLA DACĂ OAMENII FAC CEEA CE AR TREBUI SĂ FACĂ ATUNCI CÂND AR TREBUI SĂ FACĂ."

Unii o denumesc „verificarea" sau „monitorizarea" randamentului și nu recurg la ea, deoarece nu au timp sau nu doresc ca oamenii să creadă că nu se are încredere în ei.

Urmărirea reprezintă sistemul de *management preventiv* după începerea lucrului. (Consultați tabelul 2, de la D-1 la D-8.) Dacă nu urmăriți randamentul angajaților, neglijați partea cea mai importantă a muncii dumneavoastră de manager. Cele două scopuri ale urmăririi sunt:

1. Menținerea randamentului (dacă acesta este corespunzător).

D-2. Recompensarea performanțelor.

2. Îmbunătățirea randamentului (dacă acesta este necorespunzător).

D-1. Oferiți-le angajaților feedback asupra randamentului.

D-3. Înlăturați obstacolele.

D-4. Spuneți-le angajaților care sunt prioritățile.

D-5. Înlăturați consecințele negative ale randamentului corespunzător.

D-6. Înlăturați consecințele pozitive ale randamentului slab.

D-7. Folosiți consecințele negative pentru randamentul slab.

D-8. Contribuiți la rezolvarea problemelor personale ale angajaților.

Observați că intervențiile D-1, D-2 și D-5 din tabelul 2 nu ar exista dacă dumneavoastră, ca manager, ați interveni doar atunci când apar probleme. Acest fapt ar trebui să aibă un efect serios asupra modului în care dumneavoastră tratați urmărirea și frecvența ei. În mod curent, managerii au tendința să urmărească sau să verifice doar atunci când sunt alertați de o problemă. Urmărirea trebuie realizată însă periodic ca *întreținere a randamentului*, chiar dacă se pare că lucrurile evoluează bine. Dacă așteptați ca problemele să apară și abia după aceea acționați, folosiți un management bazat pe reacție și interveniți întotdeauna puțin prea târziu. Dacă urmăriți activitățile angajaților dumneavoastră, asigurând asistență și generând consecințe pentru a menține randamentul la un nivel corespunzător, veți folosi un *management preventiv*, adică îi veți împiedica pe angajați să dea greș. Veți folosi un management activ și vă veți confrunta cu mai puține probleme de randament necorespunzător.

Deoarece *managementul preventiv* este un proces de durată, ar trebui să recurgeți la el doar atunci când și unde randamentul este important pentru dumneavoastră și pentru organizație. O metodă bună de evaluare a importanței randamentului se bazează pe determinarea costului eșecului. Dacă acest cost este neglijabil, nu vă pierdeți prea mult timp cu el. De exemplu, dacă întârzierea angajatului la serviciu nu are un efect negativ asupra randamentului său ori asupra deservirii altora, nu vă irosiți timpul pentru a remedia situația. Sau dacă organizația dumneavoastră oferă un produs ori un serviciu unic, pe care clienții îl cumpără

indiferent cum i-ați trata, și nu vă faceți griji în privința concurenței, nu irosiți prea mult timp cu problema deservirii clienților. Pe de altă parte, dacă sosirea cu întârziere a angajatului la serviciu afectează producția sau dacă tratarea necorespunzătoare a clienților îi nemulțumește în așa măsură pe aceștia încât vă părăsesc atunci când pe piață apare un alt produs similar, consacrați cât mai mult timp rezolvării acestor probleme. După cum aminteam în introducere, managementul seamănă mai mult cu construirea unui pod decât cu dansul în ploaie; între acțiunile unui manager și rezultatele unui angajat există o relație directă cauză-efect.

Partea bună a lucrurilor este că, dacă eliminați toate motivele pentru care oamenii nu fac ceea ce ar trebui să facă, veți obține randamentul corespunzător.

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITARA

18. Importanța bunăvoinței

Există un alt element important pe care-l puteți controla și care vă influențează succesul ca manager. Nu este ceva despre care ne-au vorbit managerii, ci un lucru pe care l-am observat la ei. Managerii eficienți îl utilizează frecvent, iar managerii ineficienți îl utilizează rareori. Noi îl numim „bunăvoință".

Ați auzit probabil spunându-se că succesul managerilor este strâns legat de relațiile lor cu persoanele care lucrează pentru ei, cu ei sau pentru care lucrează ei. Este foarte adevărat. Analizând aceste relații, am descoperit că fiecare dintre ele poate fi separată în două categorii generale: relația de serviciu și relația personală. A doua categorie cuprinde acel element important pe care-l numim bunăvoință, lucrurile mărunte pe care managerii eficienți le fac ca de la om la om și pe care managerii ineficienți le fac rareori.

Bunăvoința nu înseamnă că sunteți amicul cel mai bun al angajatului, că-i iertați rezultatele slabe, că-i înțelegeți problemele personale, că-l invitați la dumneavoastră acasă sau că-l lăsați să facă ce vrea. Bunăvoința înseamnă să faceți acele lucruri mărunte pe care le puteți considera drept politețe și respect, cum ar fi:

- Să spuneți „vă rog" și „mulțumesc".
- Să priviți oamenii atunci când vorbesc cu dumneavoastră și să aveți o mimică agreabilă.
- Să-i întâmpinați pe oameni cu „bună dimineața" sau „bună ziua", înainte de a începe să discutați despre activitatea lor.

• Să fiți punctual la întâlniri, astfel încât oamenii să nu fie nevoiți să vă aştepte şi să-şi piardă timpul.
• Să-i tratați pe oamenii care intră în birou ca pe nişte musafiri; să nu-i faceți să aştepte sau să le vorbiți neatent, în vreme ce rezolvați alte probleme, şi nici să nu le cereți să vă aştepte câteva minute, până studiați nişte hârtii.
• Să vă cereți scuze când întârziați sau când trebuie să întrerupeți o şedință.
• Să nu-i insultați şi să nu le irosiți timpul, purtând convorbiri telefonice neimportante în timpul şedințelor.
• Să discutați cu oamenii, nu să le țineți predici, şi să nu-i întrerupeți atunci când vorbesc.
• Să vă controlați izbucnirile emoționale, deoarece nu aveți nici un drept să vă agresați verbal sau în alt mod angajații.
• Să nu faceți comentarii ironice.
• Să nu mâncați şi să nu beți în timpul şedințelor cu subordonații, decât dacă le oferiți şi lor aceleaşi privilegii.

Toate acestea sunt uşor de făcut, o dată ce decideți să le puneți în practică.

Există un alt aspect al acestei bunăvoințe, care poate fi definit la modul general ca exprimarea interesului față de oameni sau dorința de a-i cunoaşte mai bine. Am văzut manageri discutând cu angajații despre pasiunile şi activitățile lor extraprofesionale, despre diverse sporturi, aniversări, zile onomastice, şcoli absolvite, achiziții de obiecte importante şi orice alte activități sociale despre care se poate discuta. Rareori însă aceste discuții durau mai mult de câteva minute, uneori fiind extrem de scurte – de pildă: „Ce-ai făcut aseară la bowling?" sau „Sper că fiica ta va

avea succes mâine la concursul de gimnastică". Nu lungimea discuției părea importantă, ci faptul că managerul știa de eveniment și-și făcea timp să-l amintească.

Acest fel de bunăvoință nu este evident pentru observatorul accidental, deoarece managerii eficienți nu trec brusc de la „Haide să discutăm despre sarcinile profesionale" la „Hai să discutăm despre preocupările extraprofesionale". Bunăvoința lor este împletită cu activitățile profesionale, zi de zi și oră de oră. Managerii pe care i-am identificat ca având această „bunăvoință" par niște oameni amabili. Ei zâmbesc frecvent, sunt abordabili, politicoși, atenți la cei din jurul lor și grijulii atunci când efectuează intervențiile manageriale. Aceste lucruri par absolut firești pentru ei.

Din păcate, există unii manageri care nu sunt binevoitori la locul de muncă deoarece, în primul rând, nu sunt oameni amabili; ei nu manifestă această bunăvoință nici măcar față de vecini sau față de membrii familiei. Unii sunt binevoitori doar față de câinele lor. Există însă mulți alți manageri care sunt în mod natural amabili cu membrii familiei, cu prietenii și vecinii, dar care se schimbă radical atunci când ajung la serviciu, unde devin ursuzi și se comportă nefiresc. Când spun acest lucru unor manageri care procedează astfel, ei răspund: „Aveți dreptate, nu știu ce mă apucă la serviciu. Cred că am atâta treabă încât nu-mi mai rămâne timp pentru amabilități." Situația ar trebui să fie exact pe dos; dacă există ceva care să vă copleșească la serviciu, ar trebui să fie bunăvoința.

Dacă doriți să aveți mai mult succes decât în prezent, faceți-vă timp ca să vă comportați cu amabilitate la serviciu; un zâmbet nu durează chiar așa de mult. Odată, pe când discutam problema aceasta la un seminar, un manager a

spus: „Știu că nu sunt cel mai binevoitor om din lume. Cum aș putea deveni mai prietenos la serviciu?" I-am spus că, de îndată ce se trezește și de alte câteva ori în timpul zilei, ar trebui să-și repete în gând: „Toți angajații mei sunt milionari și nu sunt nevoiți să lucreze pentru mine nici măcar un minut dacă nu doresc, așa că trebuie să fiu amabil cu ei." Ulterior, mi-a spus că repeta acest lucru în momentul când ajungea în parcarea companiei și-și reamintea să spună mai des „mulțumesc" și „te rog".

Oricât ar fi de importantă bunăvoința, doresc să mă asigur că nu faceți greșeala de a considera că ea va înlocui sau corecta un management necorespunzător. Am cunoscut manageri eficienți care nu utilizau acest element al bunăvoinței, dar care ar fi putut să fie și mai eficienți dacă l-ar fi întrebuințat. Am cunoscut manageri foarte amabili și prietenoși care erau ineficienți, deoarece nu realizau acțiuni manageriale eficiente. Cu alte cuvinte, managerii care intervin într-un mod prietenos sunt întotdeauna mai eficienți decât managerii care intervin într-un mod neamical. Menținerea unor relații bazate pe amabilitate este altă o parte a menținerii randamentului bun în muncă. De asemenea, vă ajută să contracarați încercările unor oameni de a vă face rău pentru că nu vă plac. S-ar putea chiar să vă salveze viața.

19. Întrebări și răspunsuri

Î: Se pare că toate aceste cauze ale randamentului slab sunt generate de ceea ce face sau nu face managerul. În felul acesta, nu apasă prea multe responsabilități pe umerii managerului pentru randamentul fiecărui individ?

R: Dacă vă referiți la distribuirea responsabilităților, ați putea elabora organigrama companiei și să alocați procentaje de responsabilitate fiecărui angajat care figurează în ea. Însă atunci când discutați despre rezolvarea unei probleme, întrebarea este: *cine* ar trebui să întreprindă *ce* acțiune pentru a *rezolva* problema respectivă? Dacă vă puteți imagina o organizație cu un singur angajat și un singur șef, iar angajatul are un randament slab, întrebarea este: cine ar trebui să acționeze primul pentru rezolvarea acestei probleme? Desigur, angajatul trebuie să efectueze munca, dar cine trebuie să acționeze pentru a modifica toate elementele din mediul de lucru care-i afectează randamentul? Atunci când un angajat greșește, cel mai mult pierde managerul; atunci când un angajat are un randament bun, cel mai mult câștigă managerul. Deoarece management înseamnă intervenție, managerul este cel care trebuie să intervină pentru a-l ajuta pe angajat să obțină un randament bun. Nu mai discutați despre responsabilități, ci despre cine ar trebui să facă prima mișcare pentru a îmbunătăți situația. Răspunsul este: șeful.

Î: Dar nu-i cereți șefului să facă totul?

R: Nu, nu totul. Șeful îi angajează, îi instruiește și-i conduce pe subordonați pentru a atinge randamentul dorit. Atunci când angajatul are un randament slab, managerul

face eforturi de a-l corecta pe angajat pentru a-i îmbunătăți activitatea, iar dacă aceasta nu se ameliorează deloc, îl concediază. Angajatul este plătit ca să muncească, iar managerul este plătit ca să-l conducă pe angajat atunci când lucrează.

Î: Să presupunem că eliminați toate aceste cauze ale randamentului slab, însă angajatul continuă să aibă o activitate necorespunzătoare. Ce faceți atunci?

R: Următorul lucru care trebuie făcut este acela de a purta o discuție de orientare. Dacă nici aceasta nu dă rezultate, retrogradați, transferați sau concediați persoana respectivă, ori resemnați-vă cu faptul că veți conviețui cu această problemă.

Î: Afirmați că acestea sunt toate cauzele pentru care angajații nu fac ceea ce ar trebui să facă, totuși nu pomeniți nimic despre atitudine.

R: Atunci când managerii vorbesc despre atitudinea necorespunzătoare a angajaților, ei se referă fie la un comportament care nu le place, fie la gândurile angajaților, despre care se presupune că se reflectă în comportamentul nedorit. Nici una dintre acestea nu oferă bază pentru îmbunătățirea performanțelor cuiva, din următoarele considerente:

1. Atunci când vă referiți la atitudinea corespunzătoare sau necorespunzătoare, nu faceți decât să caracterizați în termeni generali, fără să spuneți nimic concret despre comportament sau despre gândire.

2. Atunci când caracterizați gândurile oamenilor pe baza acțiunilor lor, nu știți exact despre ce vorbiți. Vă limitați la a ghici care le-ar putea fi gândurile. Nu vedeți gândurile, ci doar comportamentul.

3. Între gânduri şi acţiune există o relaţie, dar este greşit să credeţi că acţiunile reflectă gândurile. Unora nu le place ceea ce fac, aşa încât lucrează perfect sau repede, ca să nu fie nevoiţi să repete acţiunea cu pricina sau ca să poată trece repede la ceva care le place mai mult. Unora le place atât de mult ceea ce fac încât nu mai termină niciodată. Alţii se strâmbă sau fac nazuri, doar pentru că aşa atrag atenţia şefilor. Unii le pricinuiesc necazuri şefilor, fiindcă în felul acesta capătă statutul de eroi din partea colegilor de serviciu. Şi ce părere aveţi despre unul dintre adevărurile vieţii: „Îi răneşti doar pe aceia pe care-i iubeşti"?

4. Atunci când spuneţi că cineva are o atitudine necorespunzătoare, îl caracterizaţi şi transferaţi atât vina, cât şi sursa acţiunii corective de la dumneavoastră spre el. Dacă el are o atitudine necorespunzătoare, atunci el trebuie să se modifice. Nu aveţi nici un motiv pentru a întreprinde acţiuni preventive, deoarece nu este vina dumneavoastră.

Ideea asocierii atitudinii cu randamentul a apărut în cercetarea psihologică în jurul anului 1840. Până în prezent, nu există însă un punct de vedere comun acceptat de psihologi asupra definirii atitudinii, a modului de a o aprecia şi a influenţei ei – dacă aceasta există – asupra randamentului.

Atunci când cineva începe să vorbească despre atitudinea altei persoane, întrebaţi: „De unde ştiţi asta? De unde ştiţi ce spun sau ce fac ei, pentru a trage concluzia că au respectiva atitudine?" Răspunsul lor va evidenţia în cele din urmă comportamentul pe care-l puteţi analiza şi modifica, folosind *managementul preventiv*.

Puteţi acţiona într-o anumită măsură asupra gândurilor oamenilor atunci când le comunicaţi *cauzele* pentru care ei

ar trebui să facă anumite lucruri şi când le permiteţi să *înţeleagă* care sunt *consecinţele* faptului de a face cum trebuie sau cum nu trebuie lucrurile respective. De asemenea, puteţi acţiona asupra gândurilor oamenilor atunci când le explicaţi că penalizarea pe care o anticipează ei pentru că vor face un anumit lucru nu va exista cu adevărat. Vă veţi referi însă la gânduri concrete. Discuţiile despre atitudine nu vă ajută nici pe dumneavoastră, nici pe angajaţii dumneavoastră; de aceea, evitaţi-le.

Î: N-aţi făcut, de asemenea, nici o referire la motivaţie. Unde îşi găseşte locul motivaţia?

R: Motivaţia este o idee veche în psihologie, folosită pentru a descrie ceva necunoscut care determină oamenii să acţioneze aşa cum acţionează. Se consideră în general că în interiorul individului se petrece ceva anume, deşi nu ştim ce şi nici nu putem afla. Nu este ceva similar tensiunii arteriale. Psihologii sunt foarte precauţi atunci când discută despre motivaţie, în rarele ocazii când o fac, însă restul lumii o consideră ca pe ceva la fel de firesc ca aerul pe care-l respirăm. De câte ori pe zi auziţi: „Nu-i motivată", „Şi-a pierdut motivaţia", „Mă simt motivat", „Asta-i va motiva", „El este un factor de motivaţie", „Căutăm persoane motivate", „Va trebui să-i motivezi"? Tristul adevăr este că persoanele care spun aceste lucruri vorbesc despre ceva fără să ştie exact ce este. Dacă le-aţi întreba: „Cum să motivez pe cineva?", v-aţi afunda şi mai mult în generalităţi şi metafore de genul: „Atrageţi-i", „Faceţi-i să se dedice cauzei". Dacă insistaţi, întrebând: „Cum anume să fac asta?", iar ele nu se arată iritate fiindcă sunteţi atât de obtuz din punctul lor de vedere, vor ajunge în cele din urmă la

mulți dintre cei șaisprezece factori de influență ai randamentului pe care tocmai i-ați aflat.

Dacă vă ocupați de aspectele practice ale factorilor de influență asupra randamentului oamenilor, nu aveți nevoie de termenul „motivație" și veți avea de-a face cu majoritatea acelor lucruri despre care alți consultanți vă spun că vor îmbunătăți motivația (indiferent de felul în care o apreciază ei). Experiența a demonstrat că dacă eliminați toate cauzele pentru care oamenii nu fac ceea ce ar trebui să facă, singurul lucru cu care veți rămâne va fi randamentul corespunzător.

Î: Ce este greșit în a-i numi „proprietari" pe angajați sau în a dori să-i „atragem" și să fie „dedicați" muncii pe care o fac?

R: Ideile acestea sună foarte frumos, dar termenii respectivi nu sunt precișI și nu apar în concluziile oficiale ale cercetărilor psihologice. Nu-i puteți păcăli pe oameni să creadă că dețin ceva care nu este al lor; de asemenea, oamenii se dedică numai pentru cauze cum ar fi iubirea/ura, legăturile de sânge (familia), religia, supraviețuirea și, ocazional, patriotismul. Puteți întâlni indivizi cu fixații, obsesii și impulsuri care pun munca mai presus de sănătate și familie, dar acest lucru nu este normal; la urma urmelor, munca rămâne muncă.

Într-un film despre productivitate și motivație era elogiată o mare companie internațională pentru că avea capacitatea de a determina în rândurile angajaților ei „un interes devorator pentru îndeplinirea sarcinilor de serviciu". Așa ceva sună lăudabil când auziți pentru prima dată, dar ce este „un interes devorator"? „Devorator" înseamnă că la încheierea unui proces există mai puțin decât era la început. Să însemne asta că angajații din compania respectivă au un

interes atât de mare pentru a-şi îndeplini sarcinile de serviciu încât viaţa lor personală, sănătatea, familia şi altele sunt „consumate" de slujbă? De ce ar crede cineva că aceasta este o idee bună? Vă puteţi aştepta şi le puteţi cere angajaţilor să facă toate activităţile pentru care-i plătiţi, dar nu să se cufunde cu totul în muncă.

Studiile asupra comportamentului uman au relevat faptul că dacă implicaţi angajaţii într-o discuţie despre muncă sau despre un proiect înainte ca ei să înceapă lucrul, se vor strădui şi mai mult să realizeze sarcinile respective. Angajaţii şi managerul tind să explice că în urma discuţiilor au fost „atraşi" sau că ar fi devenit „proprietari" şi de aceea muncesc mai cu spor. Cu toate acestea, atunci când examinaţi în detaliu aspectele discutate înainte de a se trece la treabă şi le comparaţi cu lista (tabelul 2) acţiunilor pe care ar trebui să le întreprindă managerii înainte de începerea lucrului, veţi descoperi o mulţime de similitudini.

Dacă înainte de începerea lucrului îi anunţaţi pe oameni ce anume ar trebui să facă, discutând problema şi soluţia, dacă îi anunţaţi de ce ar trebui s-o facă, discutând ideile lor şi de ce este posibil ca ele să nu dea rezultate, precum şi ideile dumneavoastră şi motivele pentru care ele vor da rezultate, dacă le aduceţi la cunoştinţă importanţa acestei sarcini faţă de altele, dacă descoperiţi obstacole ce i-ar putea împiedica să obţină randamentul optim, discutând ce anume nu ştiu cum să facă, şi le oferiţi criteriile necesare pentru a şti (feedback) dacă fac bine ceea ce fac, veţi utiliza *managementul preventiv.* Dacă aţi făcut aceste lucruri şi aţi obţinut un randament superior, aţi putea trage concluzia că i-aţi determinat pe angajaţi să se lase „atraşi" sau să se simtă „proprietari", dar n-aţi putea evalua în ce măsură.

Cheia succesului, ca manager, este de a interveni eficient, de a face lucrurile cuvenite la momentul potrivit. Dacă acum organizați ședințe de management participativ, abordați fără să știți unele dintre cauzele pentru care angajații nu fac ceea ce ar trebui să facă. Dacă în timpul acestor ședințe urmați ceea ce scrie în lista din tabelul 2, nu veți scăpa nimic din vedere și veți avea un succes chiar și mai mare. Însă dacă n-o respectați și vă ocupați de cauzele care apar după începerea lucrului, nu veți avea un succes atât de mare pe cât s-ar fi putut.

Dacă le oferiți angajaților dumneavoastră acțiuni ale societății și împărțiți profitul cu ei, veți beneficia de atenția lor ca proprietari, dar tot va fi nevoie să-i conduceți ca să obțineți rezultatele pentru care plătiți.

Î: Mi se pare că în mediul de lucru se petrec mai multe lucruri decât ați menționat aici. De exemplu, există schimbări organizatorice, conflicte interne, ieșiri la pensie, fluctuații majore ale economiei, inflație și inovații tehnologice. Nu cumva ați simplificat excesiv lucrurile?

R: Nu, nu le-am simplificat. Subiectul acestei cărți este *managementul preventiv*. Ea se concentrează pe intervențiile aflate la îndemâna dumneavoastră care vor elimina toate cauzele pentru care oamenii nu fac ceea ce ar trebui să facă. Aceasta nu este o carte despre instruire, despre negocierile sindicale, despre administrarea salariilor, despre planificarea strategică, despre managementul financiar, despre achizițiile de corporații sau despre consilierea psihologică. Ea se ocupă doar de o categorie de circumstanțe care există de obicei în orice mediu de lucru, la toate nivelurile, și care, de regulă, nu sunt controlate de majoritatea managerilor în

mod deliberat. Dacă apreciați că lucrurile pe care le-ați menționat, conflictele interne și inovațiile tehnologice, sunt consecințe și obstacole pentru performanță, le-ați putea aborda într-un mod mai eficient.

Î: Am observat de asemenea că nu vă referiți la satisfacția profesională. Ce loc ocupă satisfacția profesională, dacă o considerăm ca având o influență asupra randamentului?

R: Muncitorii, ziariștii și psihologii amatori se referă frecvent la satisfacția profesională. Nu discut despre satisfacția profesională, deoarece nu cunosc să existe studii validate care să demonstreze existența unei relații directe între satisfacția profesională și randamentul în muncă. Una dintre problemele legate de satisfacția profesională este că nu există o definiție universală a ei sau a modului în care poate fi măsurată.

Cu toate acestea, dacă evitați încercările de a măsura aspecte generale, cum ar fi atașamentul angajaților, dăruirea și loialitatea, și vă concentrați asupra aspectelor concrete ale relațiilor de muncă, puteți să învățați foarte multe și să îmbunătățiți randamentul. Studii recente au dovedit existența unei corelații între rezultatele sondajelor referitoare la satisfacția profesională a angajaților și satisfacția clienților. Concluzia este că o creștere a satisfacției profesionale duce la creșterea satisfacției clienților. Însă companiile care măsoară satisfacția profesională și fac modificări pentru a o îmbunătăți nu se ocupă de fapt de satisfacția generală a angajatului. Ele se ocupă de opiniile angajaților despre munca lor, de exemplu despre repartizarea echitabilă a sarcinilor, flexibilitatea orarului și procesul de comu-

nicare din interiorul companiei. În mod frecvent, aşa-numitele sondaje privind satisfacţia profesională sau atitudinea la serviciu, realizate în companiile care desfac mărfuri cu amănuntul, dezvăluie faptul că angajaţii doresc mai multe informaţii despre satisfacţia clienţilor şi o înţelegere mai detaliată a nevoilor acestora. Prima dorinţă arată că angajaţii nu primesc *feedback* îndeajuns de frecvent sau de concret despre munca lor. A doua arată că angajaţii nu ştiu *ce* ar trebui să facă sau *cum* să satisfacă nevoile clienţilor.

Acestea sunt activităţi de serviciu, nu probleme de satisfacţie a muncitorului. Insatisfacţia muncitorului este simptomul, nu problema. A-i face pe muncitori mai fericiţi nu ar rezolva problemele de randament; rezolvarea acestora i-ar mulţumi doar accidental pe unii muncitori. Sondajele care asociază îmbunătăţirea satisfacţiei profesionale cu îmbunătăţirea satisfacţiei clientului asociază de fapt îmbunătăţirea activităţilor de serviciu şi cunoştinţele angajatului cu satisfacţia clientului.

Sondajele sunt foarte utile pentru culegerea datelor, însă sondajele proaste vă oferă date incorecte. Dacă-l denumiţi „sondaj privind satisfacţia profesională", veţi pune unele întrebări neinspirate şi veţi încerca să obţineţi un fel de scor general al satisfacţiei. Dacă-l denumiţi „sondaj privind analiza muncii sau a îmbunătăţirii randamentului", veţi pune întrebările bune şi nu veţi avea nevoie de un scor general. De exemplu, sondajul nostru privind instruirea managerilor, pe care-l realizăm semestrial la diverse companii, arată astfel:

	De obicei	Uneori	Rar
• Managerul meu îmi dă instrucțiuni clare.	_____	_____	_____
• Managerul meu este disponibil atunci când am nevoie de ajutor.	_____	_____	_____
• Managerul meu îmi explică motivele realizării proiectelor şi modificărilor.	_____	_____	_____
• Reacțiile managerului meu sunt imprevizibile.	_____	_____	_____
• Managerul meu îmi dă sugestii utile.	_____	_____	_____
• Managerul meu laudă rezultatele bune.	_____	_____	_____
• Cînd discută despre problemele de randament, managerul meu se concentrează asupra rezultatelor, nu asupra mea, ca persoană.	_____	_____	_____
• Managerul meu mă lasă să vorbesc fără să mă întrerupă.	_____	_____	_____

Puteți observa că răspunsurile la întrebări precise, ca acestea, oferă un feedback util pentru orice manager. Este ca şi cum ați vedea scorul pe care-l înregistrați la bowling, dar situația în acest caz este şi mai bună, deoarece indică exact acțiunea care trebuie îmbunătățită. Dacă obiectivul dumneavoastră este acela de a îmbunătăți randamentul,

trebuie doar să identificați acțiunea care trebuie modificată; un scor general este inutil.

Celălalt aspect al satisfacției profesionale îl constituie angajații care vă spun că nu le place munca pe care o fac sau că aceasta nu este interesantă. Dacă cineva nu este realmente încântat de munca pe care o face, o va schimba; viața este prea scurtă ca să fie petrecută făcând ceva ce nu ne place. Totuși, a nu-ți plăcea o muncă nu este tot una cu „Nu consider interesant ceea ce fac". Celor mai mulți oameni le place inițial munca pe care o fac, pentru că reprezintă ceva nou și pentru că, cel puțin, sunt mulțumiți că au o slujbă. De asemenea, este mai ușor să-ți placă o slujbă atunci când înveți ceva nou. Unele munci rămân plăcute pentru totdeauna, deoarece seamănă cu meciul acela de fotbal din campionatul companiei: zilnic se poate câștiga sau pierde, ceea ce este interesant. Din păcate, după primele trei luni majoritatea activităților devin repetitive, plictisitoare și neinteresante. Până și în viață, lucrurile pe care ne place să le facem devin plictisitoare și neinteresante, dacă ar trebui să le facem zi de zi, așa cum facem la serviciu.

Motivul pentru care trebuie să-i plătim pe oameni ca să lucreze este că, întrucât munca-i muncă, ei ar prefera să facă altceva. Dacă toate activitățile din organizația dumneavoastră ar fi interesante, ați putea s-o botezați „parc de distracții" și să vindeți bilete oamenilor ca să muncească. Dacă puteți ajuta pe cineva să-și schimbe serviciul care nu-i place, faceți-o. Nu vă sfiiți însă să le spuneți celor cărora nu le place ceea ce fac: „Vă înțeleg că nu vă place, dar nu vă înțeleg de ce nu faceți".

Satisfacția profesională, oricum ați descrie-o, poate oscila de la o oră la alta, indiferent de randamentul muncii.

Cu alte cuvinte, este posibil ca lucrători cu randament scăzut să aibă o satisfacție profesională deosebită, iar lucrători cu randament excelent să aibă o satisfacție profesională redusă. Ar fi mai relevant pentru dumneavoastră să vă gândiți la recompensele sau penalizările pe care le primesc (sau nu) oamenii pentru că fac anumite lucruri.

Î: În capitolul în care vă referiți la managerii care folosesc felicitările verbale pentru a genera consecințe pozitive imediat după prestațiile bune ale angajaților, sugerați că oamenii vor munci pe gratis dacă le veți adresa felicitări verbale?

R: În viață, există multe situații în care oamenii lucrează realmente din greu fără să aibă posibilitatea de a primi bani pentru așa ceva; este cazul activităților voluntare în interesul comunității, al activităților bisericii și al organizațiilor sociale. Oamenii obișnuiesc chiar să depună eforturi serioase în sporturile pe care le practică în calitate de amatori, deși aceste activități sunt obositoare, iar ei nu sunt plătiți pentru ele. Nu vreau să spun totuși că recompensele verbale îi vor determina pe oameni să muncească fără salariu în compania dumneavoastră. Cu toții plătim alți oameni să lucreze pentru noi. Întrebarea este: „Ce recompense importante puteți folosi, ca manager, ca să-i determinați să facă lucrurile pentru care-i plătiți?" Răspunsul este: „Sprijinul dumneavoastră verbal concret, sub forma felicitărilor adresate pentru rezultate bune sau îmbunătățite."

Î: Dacă aș avea un angajat care întârzie zilnic la serviciu pentru că are probleme cu divorțul, nu cred că m-aș simți prea bine spunându-i că vreau să vină la timp, în ciuda problemelor lui personale.

R: Este interesant că angajatul nu va face ceea ce ar trebui să facă, pentru că apreciază că acest lucru constituie

o pedeapsă (un factor de inconfort) pentru el. Întrebarea este: „I-ați spune persoanei respective să nu mai întârzie, ci să vină la timp, dacă şeful dumneavoastră v-ar anunța că vă concediază dacă nu rezolvați problema?"

Există şi alți factori relevanți care trebuie luați în considerare. În primul rând, câte zile la rând a întârziat respectiva persoană? Este vorba despre întârzieri de două minute sau de 42 de minute? În al treilea rând, dacă întârzie dimineața, în ce măsură afectează acest lucru randamentul său la serviciu? Este posibil şi de dorit să recupereze după program întârzierea sau activitățile vor fi afectate semnificativ din cauza timpului pierdut? Cât timp apreciați că va continua problema întârzierilor? Răspunsurile la aceste întrebări vă vor spune cât timp puteți lăsa situația să continue sau dacă trebuie să luați măsuri imediate pentru a o corecta. Finalmente, dacă problema este gravă şi trebuie rezolvată, nu-i nimic rău în faptul că nu vă simțiți în largul dumneavoastră, dar este rău pentru că nu reuşiți să corectați problema.

Î: Mi se pare bună ideea prezentării acțiunilor pe care cineva ar trebui să le întreprindă la locul de muncă, dar fişa postului trebuie să includă chiar tot ceea ce face respectiva persoană?

R: Dacă plătiți pe cineva ca să acționeze într-un anume fel, acțiunile respective trebuie consemnate undeva, fie în fişa postului, fie într-un manual de proceduri la care puteți face trimitere în fişa postului. De exemplu, în fişa postului puteți scrie: „Atunci când lucrați cu un microscop electronic, urmați procedurile din manualul PS27" sau „Când întocmiți deconturile, urmați procedurile specificate în manualul PS56".

Î: Munca în echipă n-a avut succes şi fără intervenția managerilor?

R: Procesul natural de creare a unei echipe abordează accidental chestiunea acestor şaisprezece factori de influenţă a randamentului. Primul lucru pe care-l întreabă membrii unei echipe este: „Ce vreţi să facem?". După aceea, discuţiile se îndreaptă spre motivul pentru care trebuie realizată acţiunea dorită, spre obstacolele care împiedică obţinerea unor rezultate bune, spre mărturisiri referitoare la neştiinţa efectuării unor operaţiuni, spre stabilirea celei mai potrivite metode de lucru şi spre identificarea priorităţilor. De asemenea, membrii echipelor produc feedback concret şi extrem de frecvent, rezolvă problemele personale, se recompensează şi se penalizează reciproc pentru rezultatele bune şi slabe. Membrii echipelor se confruntă cu cele şaisprezece cauze, nu managerul. Nu există nimic magic în munca în echipă; cei care o laudă nu-şi dau seama pur şi simplu de intervenţiile reale care influenţează randamentul. În mod similar, nu există nimic magic nici în conducerea angajaţilor; dacă nu ştiţi ce anume determină rezultatele bune sau rele, înseamnă că nu examinaţi toţi factorii de influenţă a randamentului. După cum aminteam mai devreme, managementul este o intervenţie, indiferent dacă se aplică oamenilor sau obiectelor. Dacă nu interveniţi, rezultatele apar fără ajutorul dumneavoastră. În cartea de faţă este prezentat un sistem activ de *management preventiv*, nu un proces de reacţie, de management al problemelor. Cu ajutorul managementului preventiv, intervenţiile dumneavoastră vor menţine randamentul bun şi vor preveni apariţia problemelor.

Ajunşi în acest punct, aţi putea trage concluzia că, dacă întreprindeţi lucrurile necesare pentru a preveni apariţia cauzelor randamentului necorespunzător, în organizaţia dumneavoastră vor exista foarte puţini angajaţi neperfor-

manți. Observația este corectă și, în tot cazul, concordă cu una din definițiile managementului:

„Management înseamnă a face lucrurile care sunt necesare pentru a-i împiedica pe cei care lucrează pentru dumneavoastră să se confrunte cu posibilitatea neplăcută a eșecului."

Această definiție este importantă mai ales atunci când costul eșecului este important atât pentru organizație, cât și pentru angajat. De aceea, nu irosiți timpul încercând să citiți gândurile oamenilor. Toate lucrurile bune și slabe (exceptând defectarea echipamentelor) care se întâmplă în organizația dumneavoastră se datorează anumitor persoane. Dacă angajații nu sunt conduși de un manager, rezultatele lor vor fi oscilante: uneori bune, alteori slabe. Dumneavoastră aveți capacitatea de a controla factorii de influență a rezultatelor, de a orchestra mai multe prestații bune și de a elimina accidentele neplăcute. Faceți ceea ce trebuie să faceți: fiți un manager eficient, eliminând toate cauzele pentru care oamenii dau greș; veți fi remarcat pentru succesele oamenilor pe care-i conduceți.

Î: Unde anume se încadrează conceptul de *delegare a autorității* în *managementul preventiv*?

R: Delegarea autorității nu este decât procesul prin care angajaților de la nivelurile inferioare li se permite (sunt încurajați) să ia decizii care, anterior, erau luate de persoane aflate în funcții mai înalte. Angajaților cărora li se atribuie/acordă această nouă autoritate de a lua decizii sunt mai aproape de activitățile de serviciu în legătură cu care hotărăsc și, de obicei, cunosc suficiente lucruri pentru a fi capabili să ia deciziile corecte. Acest fapt accelerează procesul de luare a deciziilor și, uneori, deciziile sunt mai bune. Un efect secundar este acela că angajații se simt mai satisfăcuți/răsplătiți în urma executării unei sarcini fără aproba-

rea eşalonului superior şi se pot simţi mai valoroşi, mai importanţi deoarece controlează un proces; ei par mai interesaţi de munca lor. Dispare frustrarea de a nu fi capabili să termine ceva pentru că încă n-a sosit decizia „de sus".

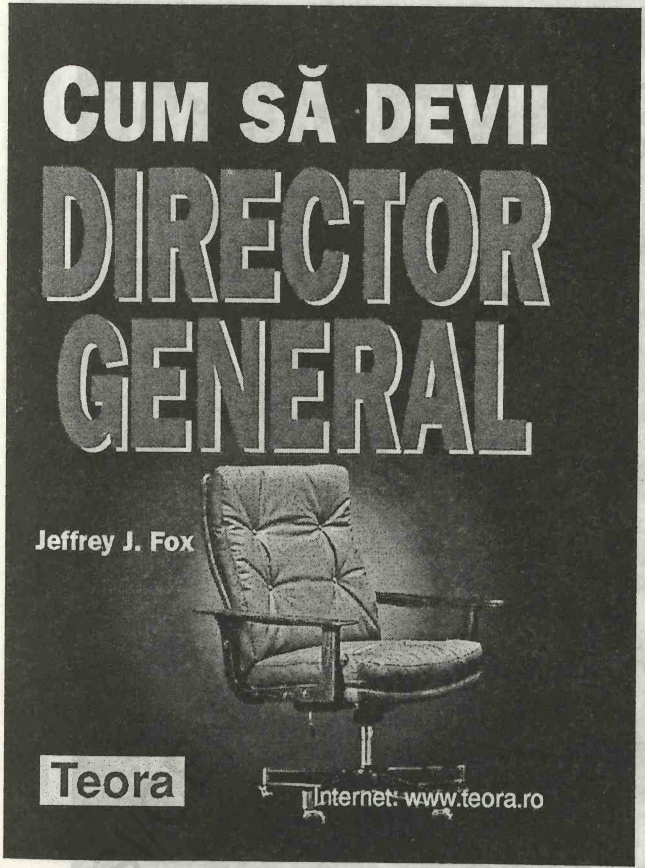
Cu toate acestea, ideea de *delegare a autorităţii* a căpătat un înţeles mai general, similar celui de motivaţie, sugerând un fel de efect magic asupra angajaţilor. Deplasarea deciziilor spre nivelurile inferioare este o schimbare organizatorică, dar şi o modificare a responsabilităţilor posturilor şi este recomandabilă. Nu este însă decât una dintre intervenţiile manageriale care va atrage alte câştiguri şi pierderi în munca angajaţilor.

Î: Ar trebui să am încredere în angajaţii mei?

R: Depinde de ceea ce înţelegeţi prin încredere. Dacă dumneavoastră credeţi că angajaţii sunt în esenţă cinstiţi şi dispuşi să vă ofere zilnic munca lor pentru salariul pe care-l primesc, este perfect. Dacă credeţi însă că nu trebuie să-i urmăriţi (controlaţi) pentru că aveţi încredere în ei, ideea aceasta este mai puţin bună. Încrederea ar fi un motiv pentru dumneavoastră de a nu-i conduce ca manager. Nu uitaţi că urmărirea are două scopuri: (1) de a menţine rezultatele, dacă sunt corespunzătoare; (2) de a ajuta la îmbunătăţirea rezultatelor, dacă nu sunt corespunzătoare. Dacă nu-i urmăriţi pe angajaţi fiindcă aveţi încredere în ei, nu veţi identifica sau nu veţi aborda toate cauzele rezultatelor necorespunzătoare care apar după începerea muncii şi care n-au nici o legătură cu necinstea.

Uneori, când îi urmăriţi, oamenii vor zice: „N-aveţi încredere în mine?". Le puteţi răspunde: „Ceea ce fac eu se numeşte verificare şi pentru asta sunt plătit".

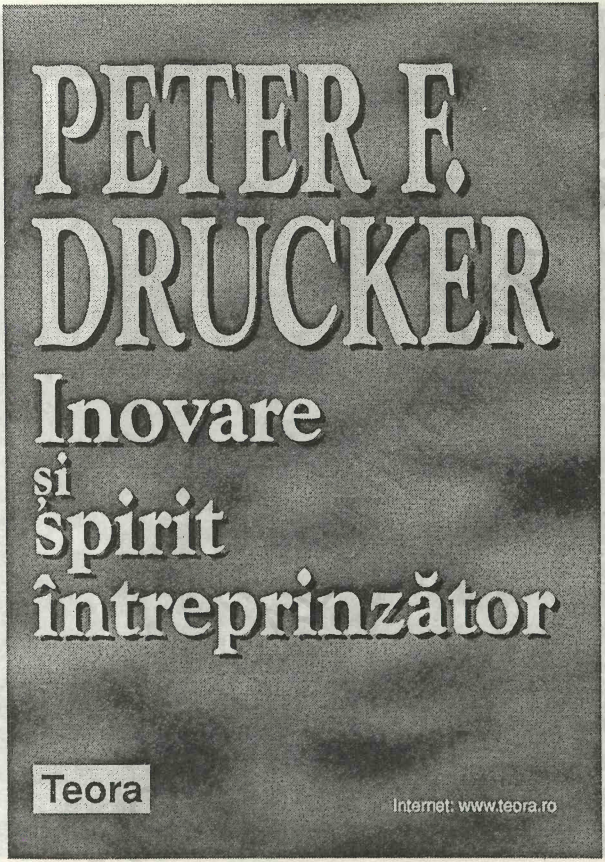
Vă doresc tuturor să fiţi buni manageri.



CUM SĂ DEVII
DIRECTOR GENERAL
Jeffrey Fox
COD 0115
Format 12 x 17 cm • 96 pag.

BCU

MACHIAVELLI ASTĂZI
Alistair McAlpine
COD 972
Format 12 x 17 cm • 224 pag.



INOVARE ȘI SPIRIT ÎNTREPRINZĂTOR

Peter F. Drucker

COD 0057

Format 17 x 24,5 cm • 216 pag.

BCU IAȘI LIBRARY

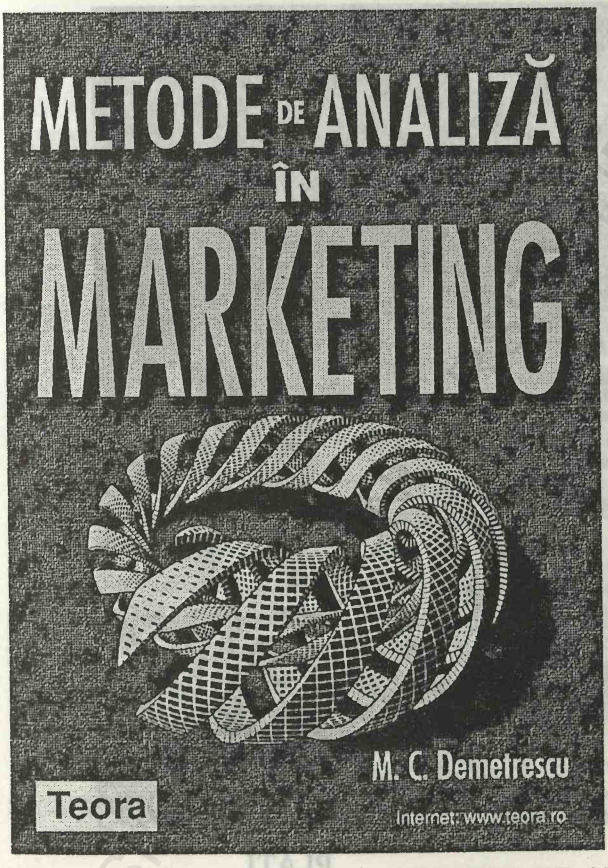
MANAGEMENTUL TOTAL

Harrington

COD 0038

Format 17 x 24,5 cm • 408 pag.

BCU IAȘI



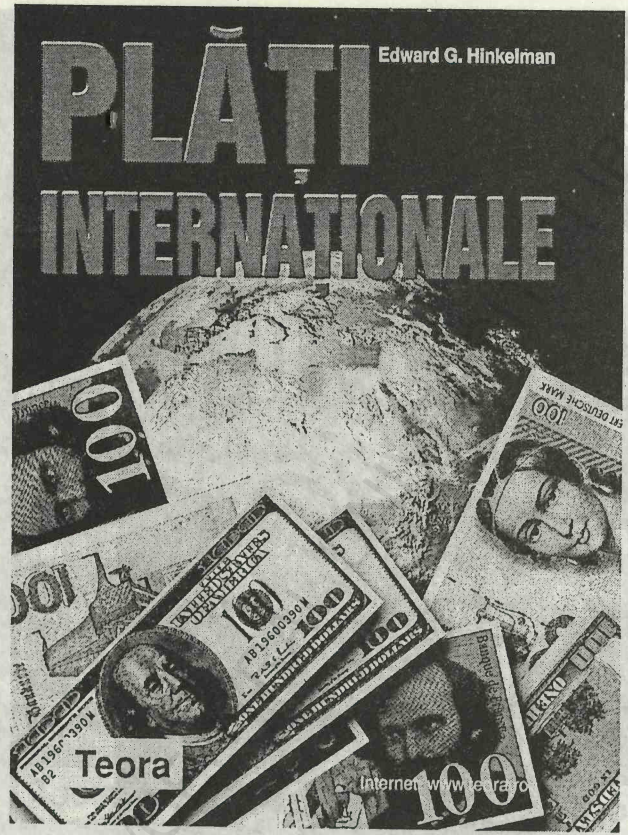
METODE DE ANALIZĂ ÎN MARKETING

M.C. Demetrescu

COD 0043

Format 16,5 x 23,5 cm • 328 pag.

BCU IAȘI BIBLIOTECA CENTRALĂ UNIVERSITARĂ



PLĂȚI
INTERNAȚIONALE

Edward G. Hinkelman

COD 0080

Format 17 x 24,5 cm • 176 pag.

Vă place să citiți,
dar timpul nu vă permite să vizitați librăriile...
Vreți să vă completați biblioteca
cu noi titluri din domeniile preferate...

Pentru dumneavoastră există serviciul
Teora - Cartea prin poștă !

Ce aveți de făcut?

1. Contactați-ne:

În scris, pe adresa:
Editura Teora - Cartea prin poștă
CP 79-30, cod 72450 București, România

Telefonic, la:
Tel./Fax: (1) 252 14 31

Folosind poșta electronică:
e-mail: cpp@teora.kappa.ro

2. Precizați numele și adresa dumneavoastră pentru a primi în fiecare lună, **gratuit**, catalogul titlurilor disponibile și al celor în curs de apariție, precum și talonul de comandă.

3. Cărțile comandate vă vor fi trimise la domiciliu, în timpul cel mai scurt, cu **plata ramburs**, la primirea coletului.

Intrați în secolul XXI împreună cu Editura Teora!

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

1746/2000

B.C.U. „M. EMINESCU" IAŞI

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Conducerea eficientă a angajaților nu mai reprezintă un lux, pentru care să vă căutați timp liber; s-ar putea să echivaleze cu supraviețuirea dumneavoastră.

De câte ori v-ați întrebat: „De ce angajații nu fac ceea ce ar trebui să facă?" Dacă n-ați găsit un răspuns corespunzător, nu vă descurajați; majoritatea managerilor au aceeași problemă. Unii cred că motivația trebuie să provină întotdeauna din interiorul individului, pe când alții consideră că motivația este exterioară acestuia. Ambele tabere par să prezinte teorii la fel de convingătoare pentru a-și susține supozițiile, dar ambele sunt confuze.

Obiectivul acestei cărți este de a vă arăta cum să-i determinați pe toți angajații dumneavoastră să facă tot timpul ceea ce ar trebui să facă.

Editura **Teora**
ECO PSIHOLOGIA ANGAJATILOR
Cod: 0356
Lei 75.000

ISBN 973-20-0356-1
9 789732 003565